

# **Selvledelse i organisasjoner: en prospektiv studie av organisasjonsfaktorer som predikerer selvledelse**

**Av Janne Bardal**



Innlevert som hovedoppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Oktober 2009



## **Takk til**

Jeg vil gjerne takke min hovedveileder professor Stein Knardahl, avdelingsdirektør ved Statens Arbeidsmiljøinstitutt, for muligheten til å delta i prosjektet "Den nye arbeidsplassen: arbeid, helse og deltakelse i arbeidslivet", for interessante faglige diskusjoner og grundige og konstruktive tilbakemeldinger. En stor takk til biveileder førsteamanuensis Pål Ulleberg for veiledning i analyseprosessen og til familie og venner for støtte underveis.

*"A leader is best  
When people barely knows he exists,  
Not so good when people obey and acclaim him,  
Worse when they despise him.  
But of a good leader, who talks little,  
When his work is done, his aim fulfilled,  
They will say:  
We did it ourselves."*

**- Lao Tzu**



## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>vii</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Organisasjoner i det 21. århundret – behov for nytenkning og selvledelse	1
1.2 Selvledelse – en selvpåvirkningsprosess for økte prestasjoner	3
1.3 Kritikk og debatt – unikt bidrag eller gammel vin på ny flaske?	5
1.4 Empiriske studier av selvledelse – effekter og mekanismer	7
1.5 Utvikling av selvledelse i organisasjoner – ulike teoretiske perspektiv	10
1.6 Organisasjonsfaktorer som kan predikere selvledelse - studiets forskningsspørsmål	12
1.6.1 Ledelsesfaktorer	13
1.6.2 Arbeidsmiljøfaktorer	14
1.6.3 Arbeidsinnholds faktorer	15
1.6.4 Individfaktorer	17
<b>2. Metode</b>	<b>20</b>
2.1 Utvalg	20
2.2 Prosedyre	20
2.3 Faktorer	22
2.3.1 Selvledelse	22
2.3.2 Lederfaktorer	23
2.3.3 Arbeidsmiljøfaktorer	24
2.3.4 Arbeidsinnholds faktorer	25
2.3.5 Individfaktorer	26
2.4 Statistiske analysemetoder	26
<b>3. Resultat</b>	<b>28</b>
3.1 Innledende analyser: snitt- og endringskårer, Cronbachs $\alpha$ og interkorrelasjoner	28
3.2 Om hovedanalyser og hovedanalyser med tverrsnittdesign	31
3.2.1 Predikerer organisasjonsfaktorene selvledelse på et gitt tidspunkt?	32
3.3 Hovedanalyser: prospektivt design	35
3.3.1 Predikerer organisasjonsfaktorene selvledelse over tid?	35
3.3.2 Predikerer organisasjonsfaktorene endring i selvledelse over tid?	37
3.3.3 Predikerer endring i organisasjonsfaktorene endring i selvledelse?	39
3.3.4 Andre resultater	41
<b>4. Diskusjon</b>	<b>41</b>
4.1 Diskusjon av studiens funn	41
4.1.1 Opplevd kontroll over avgjørelser og opplevd bemyndigende ledelse predikerer selvledelse	41
4.1.2 Opplevd sosial støtte fra kolleger og opplevd rolleklarhet predikerer også selvledelse	43
4.1.3 Indre motivasjon, optimisme og kjønn predikerer selvledelse	45
4.1.4 Funnenes samsvar med feltets teoretiske perspektiver	47
4.2 Diskusjon av metodiske begrensninger og styrker og mulige implikasjoner av funn	48
<b>5. Konklusjon</b>	<b>52</b>
<b>Referanser</b>	<b>53</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>67</b>



## **Sammendrag**

Det foreligger lite empirisk forskning på prediktorer av selvledelse. Denne studien ønsket derfor å undersøke i hvilken grad seks ulike faktorer ved organisasjoner kan predikere grad av selvledelse blant ansatte over tid. Den undersøkte både ledelsesfaktorer (opplevd bemyndigende ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder), arbeidsmiljøfaktorer (opplevd innovativt klima og sosial støtte fra kolleger) og arbeidsinnholdsfaktorer (opplevd rolleklarhet og kontroll over avgjørelser) som mulige prediktorer av selvledelse og individfaktorer (indre motivasjon og optimisme) som mulige moderatorer av disse forholdene.

Studiet valgte en prospektiv tilnærming over to år da feltet preges av tverrsnittstudier. 2581 ansatte fra 15 ulike virksomheter deltok. Studien er tilknyttet forskningsprosjektet ”Den nye arbeidsplassen: Arbeid, helse og deltakelse i arbeidslivet” som gjennomføres av STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt). Spørreskjemaet benyttet i studien bygger på ”The General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS<sub>Nordic</sub>)”. Multiple hierarkiske regresjonsanalyser ble benyttet for å analysere både tverrsnitt- og prospektive data.

Resultatene viste at opplevd bemyndigende ledelse, opplevd rolleklarhet og opplevd kontroll over avgjørelser har signifikante positive effekter på selvledelse og predikerer selvledelse over tid. Opplevd sosial støtte fra kolleger har en signifikant negativ effekt på selvledelse. Indre motivasjon og optimisme har signifikante positive effekter på selvledelse, men de modererer ikke forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse. Funnene indikerer at både organisasjonsfaktorer og individfaktorer predikerer selvledelse, men at organisasjonsfaktorene og især opplevd kontroll over avgjørelser og opplevd bemyndigende ledelse predikerer selvledelse i størst grad i utvalget.

Dette er en av de første store prospektive studiene som systematisk har utforsket prediktorer av selvledelse. Funnene vil kunne ha implikasjoner for videre teoriutvikling, empirisk forskning og for organisasjoner som ønsker å utvikle selvledelse hos ansatte.





## 1. Innledning

### 1.1 Organisasjoner i det 21. Århundret – behov for nytenkning og selvledelse

Det 21. århundret har brakt med seg utfordringer uten sidestykke for moderne organisasjoner. Noen av de mest fremtredende endringene, drevet av den stadig raskere IKT-utviklingen, har vært: den eskalerende utviklingen av globale markeder, økt konkurranse, fremveksten av kunnskapsbedrifter, skiftende arbeidsstyrker og kundedemografier og økt vektlegging av kvalitet og fleksibilitet i produkter og tjenester (Goel, Manz, Neck & Neck, 1995; Hitt, Keats & DeMarie, 1998; Houghton & Yoho, 2005; Johnson & Thurston, 1997; Kriegesmann, Kley & Schweing, 2005; Manz & Sims, 2001; Oakland & Tanner, 2006; Ongori, 2009; Pearce & Manz, 2005; Quinn & Spreitzer, 1997; Randolph, 1995; Weldy, 2009). Organisasjoner som ikke produserer tjenester og produkter av bedre kvalitet, raskere og med lavere kostnader enn globale konkurrenter vil ikke overleve lenge (Randolph, 1995).

For å effektivt navigere i dette nye turbulente, dynamiske og komplekse konkurranse-landskapet foretar de fleste organisasjonene kontinuerlig tilpasning og restrukturering av sentrale strategiske prosesser, organiseringsformer og ledelsesmodeller for å oppnå nødvendig strategisk fleksibilitet og konkurransefortrinn (Hitt, Keats & DeMarie, 1998). Middelet er å implementere nye innovative strategier som øker arbeidsstyrkenes effektivitet, prestasjoner, engasjement og kreative potensial (Johnson & Thurston, 1997). Talentfull menneskelig kapital er blitt organisasjonenes primære strategiske ressurs i kampen mot konkurranse og konkurs (Manz & Sims, 2001; Weldy, 2009). Trenden har derfor vært at man har beveget seg fra de hemmende tradisjonelle hierarkiske og byråkratiske organisasjonsstrukturene mot mer fleksible desentraliserte, horisontale og organiske strukturer for å utnytte potensialet som ligger i å friggi medarbeideres kunnskap, engasjement og kreative energi (Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999; Houghton & Yoho, 2005; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2008; Kriegesmann, Kley & Schwering, 2005; Quinn & Spreitzer, 1997; Pearce & Manz, 2005; Wagner, 1995; Weldy, 2009).

Denne utviklingen har også medført store omstillingsprosesser for organisasjonenes ledere. Flere hevder hovedutfordringen nå er å oppmuntre og bidra til å utvikle høyt utdannede ansattes evne til å lede seg selv og motivere til kontinuerlig læring, forbedring og utvikling (Manz & Sims, 2001; Naisbitt & Aburdene, 1990; Pearce & Manz, 2005). Overgangen fra ekstern kontrollerende ledelse til selvledende ansatte og team vil kunne bidra til raskere og

mer fleksible responser på endringer i markedet, økte økonomiske prestasjoner og økt kvalitet på avgjørelser, produkter og tjenester ved at viktige strategiske avgjørelser blir tatt av ansatte med spesialkunnskap på det nivået bestemmelsen gjelder, ifølge Yukl (2010). Ifølge Manz (1986) og Yukl (2010) vil ansatte kunne oppleve mer aksept, forståelse, eierskap, engasjement og forpliktelse til avgjørelsene og bedriften. Selvmotiverte ansatte kan dermed bli hovedpådriverne til innovasjon i organisasjonen. Samtidig kan aktiv deltakelse og selvledelse bidra til utvikling av ferdigheter og økt opplevelse av mening, viktighet, autonomi og mestring hos ansatte, påpeker Yukl (2010). Dette er viktige konsekvenser, for dagens ambisiøse, kunnskapsrike, høyt utdannede arbeidstakere krever mer av arbeidet enn en stabil månedsinntekt. De søker etter mening, utvikling og selvrealisering i arbeidet og ønsker mer frihet, autonomi og ansvar (Pearce & Manz, 2005; Terjesen & Frey, 2008). I en tid hvor lojalitet er byttet ut med mobilitet, er det helt nødvendig å oppmuntre til selvledelse og å gi ansatte mer frihet til å uttrykke og utvikle sitt potensial og talent i organisasjonen, hevder Terjesen og Frey (2008).

Organisasjoner i det 21. århundret står altså overfor svært utfordrende eksterne og interne prosesser som, ifølge Pearce og Manz (2005), stiller økte krav til utvikling av selvledelse blant ansatte. Selvledelse, ofte definert som "the process of influencing oneself to establish the self direction and self motivation needed to perform" (Neck & Manz, 1996, s.446), omtales som "the new silver bullets of leadership" (Pearce & Manz, 2005, s.130) og "the prime ingredient of organizational success" (Manz & Sims, 2001, s.20) og hevdes å være et begrep med imponerende potensial for anvendelse (Houghton & Yoho, 2005). Et viktig spørsmål er derfor *hvordan* organisasjoner best kan bidra til å fasilitere og utvikle selvledelse hos sine ansatte?

På tross av selvledelseskonseptets økende popularitet i både academia, organisasjoner og samfunnet generelt, er dette forskningsfeltet preget av teoretisk utvikling og tverrsnittstudier av effektene og verdien av selvledelse (Elloy, 2008; Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006). Denne eksplorerende og *prospektive* studien ønsker derfor å fokusere på forløperne til selvledelse ved å undersøke *i hvilken grad ulike faktorer ved organisasjoner kan predikere grad av selvledelse blant ansatte over tid*. Den undersøker både ledelses-, miljø- og arbeidsinnholds faktorer som mulige prediktorer av selvledelse og individfaktorer som mulige moderatorer av disse forholdene i et bredt utvalg norske organisasjoner. Studien kan ha viktige implikasjoner for videre teoriutvikling, fremtidig forskning og for organisasjoner som ønsker å utvikle selvledelse hos ansatte. Men før studien presenteres i sin helhet, vil artikkelen belyse selvledelseskonseptet, diskutere begrepets verdi og potensial for anvendelse og foreslå viktige organisasjonsfaktorer som kan tenkes å bidra til å fasilitere og utvikle selvledelse hos ansatte.

## 1.2 Selvledelse – en selvpåvirkningsprosess for økte prestasjoner

Begrepet selvledelse dukket første gang opp på 80-tallet (Manz, 1983, 1986), og har de siste to tiårene oppnådd betydelig popularitet og anerkjennelse (f.eks. Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006). Det er utgitt utallige vitenskapelige og populærpsykologiske bøker og artikler om selvledelse (f.eks. Blanchard, 1995; Elloy, 2008; Houghton & Yoho, 2005; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2008; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Markham & Markham, 1995, 1998; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010; Prussia, Anderson & Manz, 1998; Roberts & Foti, 1998; Yun, Cox & Sims, 2006). Begrepet dekkes i stadig flere tekstbøker om ledelse (Kreitner & Kinicki, 2003; Yukl, 2010) og organisasjoner i Norge og verden over har omfavnet begrepet ved å innlemme det i virksomhetenes visjoner (f.eks. Skagen, 2006). Opplæringsprogrammer er utformet for å utvikle og forbedre de ansattes selvledelsesferdigheter (Neck & Manz, 1996; Stewart, Carson & Cardy, 1996).

Selvledelse defineres ofte som en *prosess* der individer ved hjelp av spesifikke strategier observerer, evaluerer, påvirker, motiverer og kontrollerer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner og økt engasjement og effektivitet (Neck & Manz, 1992, 1996; Neck & Houghton, 2006). Konseptet ble lansert som en utvidelse av teorien om selvstyre (self-management; Manz & Sims, 1980; Mills, 1983) og er basert på antakelser fra både sosial-kognitiv teori (Bandura, 1986), teorier om selvkontroll (Cautela, 1969; Kanfer, 1970; Mahony & Arnkoff, 1979, referert i Manz, 1986) og selvregulering (Carver & Scheier, 2001) og Kerr og Jermiers teori om erstatning for ledelse (substitutes-for-leadership; 1978, referert i Kerr, 2005). Noe av konseptets styrke og potensial for anvendelse, ifølge Neck og Houghton (2006), ligger i at det ble utviklet som en *normativ* modell basert på, relatert til men likevel distinkt fra disse anerkjente, deskriptive teoriene. De hevder potensialet til denne normative modellen ligger i at den på bakgrunn av anerkjente teorier *foreskriver* spesifikke sett av atferdsbaserte og kognitive strategier designet for å oppnå målbevisst og effektiv selvledelse (Neck & Houghton, 2006).

Selvledelsesstrategiene grupperes vanligvis i tre primære kategorier: atferdsfokuserte strategier (behavior-focused strategies), naturlig belønningsstrategier (natural reward strategies) og konstruktive tankemønsterstrategier (constructive thought pattern strategies; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). Strategienes felles mål er å identifisere og erstatte ineffektiv atferd og tankemønstre (DiLiello & Houghton, 2008). *De atferdsfokuserte strategiene* bestreber seg på å øke individets bevissthet og selvforståelse slik at det effektivt kan kontrollere egen atferd, især relatert til nødvendige, men ubehagelige oppgaver (Manz & Neck, 2004). Atferdsstrategiene, som er basert på selvkontroll- og selvstyreteori (Cautela,

1969; Kanfer, 1970; Mahony & Arnkoff, 1979, referert i Manz, 1986; Manz & Sims, 1980), består av selvobservasjon, selvbestemte målsettinger, selvbestemte belønninger, selvstraff (self-punishment) og selvpåminnelse (self-cueing; Houghton & Yoho, 2006). Ifølge Neck og Manz (2010) kan *selvobservasjon* øke ens bevissthet om når og hvorfor en viss atferd forekommer, slik at ineffektiv atferd kan identifiseres, endres, forbedres eller elimineres. Eksakt informasjon om atferd og prestasjonsnivå gjør at individet mer effektivt kan *sette mål* for forbedring av egne prestasjoner (Neck & Houghton, 2006). En rekke studier har vist at prosessen med å sette utfordrende og spesifikke mål kan øke individets prestasjonsnivå (Locke & Latham, 1990; Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981), og ifølge Boss & Sims (2008), er dette kanskje den viktigste av strategiene. Ifølge Neck og Manz (2010) kan *selvbestemte belønninger*, i kombinasjon med selvbestemte mål, forsterke innsatsen som er nødvendig for å oppnå målene. Belønningen, som kan være fysisk eller mental, virker mest effektivt om den er konkret og av verdi for individet påpeker Boss og Sims (2008). Ifølge Manz og Sims (2001) kan *selvstraff* i form av konstruktiv feedback bidra til bevissthet om og mulighet for endring av egne svakheter og uønsket atferd, mens en overdreven selvkritisk holdning kan virke negativt inn på ens motivasjon, innsats og prestasjoner. Ifølge Manz og Sims (2001) og Neck og Manz (2010) kan også *synlige, konkrete påminnelser* oppmuntre og trigge konstruktiv atferd, redusere destruktiv atferd og hjelpe individet til å holde fokus på måloppnåelse. Atferdsstrategienes mål er altså effektiv måloppnåelse ved å øke hensiktsmessig atferd og redusere uønsket atferd.

Hensikten med de *naturlige belønningsstrategiene* er å bidra til å skape situasjoner der oppgaven eller aktiviteten oppleves motiverende og belønnende i seg selv (Neck & Manz, 2010). Kategoriens to primære tilnærminger innebærer å foreta endringer ved selve *aktiviteten*, slik at den blir mer motiverende, ved å bake inn flere positive og interessante aspekter i den og å endre *oppfatning* av aktiviteten ved å skifte mentalt fokus til dens naturlig belønnende aspekter. Belønningsstrategiene bidrar til økt motivasjon og innsats ved å øke individets opplevelse av mening, kompetanse og selvkontroll, hevder Manz og Sims (2001) og Neck og Manz (2010), primære mekanismer ved indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Målet er altså økt motivasjon og prestasjonsnivå ved å velge, strukturere og oppfatte aktiviteter på måter som er mer naturlig belønnende og som fører til økt følelse av mening, mestring og autonomi.

De *konstruktive tankemønsterstrategiene* er designet for å fasilitere etableringen og opprettholdelsen av mer funksjonelle tankemønstre som kan bidra til økte prestasjoner (Neck & Houghton, 2006). Konseptet om selvledelse via kognitive strategier, ofte kalt tanke-selvledelse (thought self-leadership), er en utvidelse av selvledelseskonseptet (Neck & Milliman,

1994) og innebærer tre primære strategier som fokuserer på endring av: dysfunksjonelle tanker og antakelser, indre dialoger og mentale forestillinger (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1996). Strategiene anbefaler individet å identifisere, konfrontere og erstatte irrasjonelle og dysfunksjonelle tanker og antakelser med mer konstruktive tankeprosesser (Ellis, 1977; Neck & Manz, 1996), å identifisere og erstatte negative og destruktive selvevalueringer og indre dialoger med mer positive og optimistiske indre dialoger (Ellis, 1977; Neck & Manz, 1992, 1996) og å mentalt forestille seg vellykkede prestasjoner i en aktuell aktivitet før den finner sted (Driskell, Copper & Moran, 1994; Neck & Manz, 1992, 1996). Studier har vist at målbevisst og konstruktiv kontroll av egne tankemønstre, via effektiv bruk av de tre kognitive strategiene, bidrar til økt opplevelse av mestring, tilfredshet og optimisme og økte mentale prestasjoner (Neck & Manz, 1992, 1996; Neck, Neck, Manz & Godwin, 1999). Målet med de kognitive strategiene er altså å skape varige konstruktive tankemønstre som kan ha en positiv effekt på våre mentale og fysiske prestasjoner. Effektiv og kontinuerlig praktisering av de tre gruppene av selvledelsesstrategier kan, ifølge Neck og Manz (2010), bidra til at vi kan tenke og handle mer konstruktivt og effektivt og bli mer motiverte til å prestere bedre ved både motiverende og interessante og kjedelige og vanskelige arbeidsoppgaver.

### **1.3 Kritikk og debatt – unikt bidrag eller gammel vin på ny flaske?**

Selvledelseskonseptet, og især de konkrete og anvendbare strategiene, har opplevd en varig og økende popularitet basert på dets intuitive appell, men utviklingen av begrepet har likevel ikke foregått uten utfordringer og kritikk (Neck & Houghton, 2006). Kritikerne påpeker at selvledelsesbegrepet er konseptuelt overflødig og ikke til å skille fra de klassiske motivasjonsteoriene. Da selvledelsesstrategiene faktisk er basert på de etablerte og anerkjente selvpåvirknings- og motivasjonsteoriene tidligere nevnt, hevder noen forskere at begrepet ikke er unikt og i liten grad bidrar med noe nytt, mens andre hevder selvledelse kun har pakket eksisterende individuelle ulikheter og personlighetsbegreper, som samvittighetsfullhet, inn i ny innpakning (Guzzo, 1998; Houghton, Bonham, Neck & Singh, 2004; Markham & Markham, 1995, 1998a; Neck & Houghton, 2006). Markham og Markham (1995, 1998a, 1998b) påpeker blant annet at deler av selvledelsesteorien er uklar og ufullstendig, især med hensyn til avgrensninger i forhold til selvstyreteori (Manz & Sims, 1980) og generaliserings-effekter fra analyser på individnivå til gruppenivå der selvledelsesteorien brukes på team og hele organisasjoner.

Selvledelsesforskerne har svart på kritikken som, ifølge Neck (1998), er ubalansert og uriktig. De hevder at selvledelse er en mer omfattende tilnærming enn selvstyre- og lignende teorier da den fusjonerer atferdsstrategiene fra selvstyre- og selvkontrollkonseptene med kognitive strategier basert på konseptene indre motivasjon og konstruktiv tenkning (Manz, 1986; Neck, 1998; Neck & Houghton, 2006; Neck et al., 1999; Williams, 1997). Selvledelse adresserer altså ikke bare reduksjonen av diskrepans mellom nåværende prestasjoner og de prestasjonsmålene som er satt, men også formålet, validiteten og betydningen av disse målene i seg selv (Manz, 1986). Kort sagt handler selvledelse ikke bare om *hvordan* man best kan oppnå de mål man har satt, men også *hva* man bør strebe mot og *hvorfor*. Selvledelsesprosessen er altså ikke bare basert på å oppnå kortsiktige, operative mål, men også på å bestemme og evaluere indre, overordnede standarder for atferd i en bredere kontekst (Neck & Houghton, 2006). Det er ikke en ekstern leder, men hver enkelt ansatt som ansees som den endelige kilden til standarder for egen atferd (Manz, 1986). Selvledelse utvider også ved å fokusere på og utnytte den naturlige indre belønningen som finnes i mange aktiviteter mens selvstyreteorien kun fokuserer på ytre belønning, ifølge Manz (1986).

Selvledelse foreskriver altså en mer aktiv og omfattende rolle for individet. Ved å fokusere på måls rasjonale og oppgavers naturlige belønnende aspekter og ved å inkorporere både kognitive og atferdsstrategier, kan selvledelse sannsynligvis bidra til et mer avansert og substansielt høyere nivå av selvpåvirkning og selvmotivering enn selvstyre, hevder Neck (1998) og Neck og Houghton (2006). Videre påpeker selvledelsesforskerne at selvledelse verken er en deskriptiv eller deduktiv teori, men en normativ modell (Neck & Houghton, 2006). Normative teorier er vanlige i anvendte felt og foreskriver standarder for hvordan noe *bør gjøres* mens de deskriptive teoriene oftest kun forsøker å forklare hvordan noe *faktisk foregår* (Neck & Houghton, 2006). De har ofte ulike og komplementære innfallsvinkler til samme fenomen (Hilton, 1980). Selvledelsesbegrepet er unikt og har et stort potensial for anvendelse, hevder Neck og Houghton (2006), nettopp fordi det er en normativ teori, relatert til og forklart av de anerkjente deskriptive teoriene, og fordi det faktisk kan bidra til å øke effektiviteten av disse bakenforliggende selvkontroll- og selvreguleringsprosessene.

Selvledelsesbegrepets anvendelsespotensial ligger også i at det består av lærte ferdigheter alle til en viss grad praktiserer og kan tilegne seg mer av, hevder Pearce og Manz (2005). Selvledelse innebærer en læringsprosess der individene tilegner seg metalæring og metaferdigheter, ifølge Williams (1997). Markham og Markham (1995, 1998a, 1998b) hevder derimot at det ikke er klarlagt om selvledelse er et individuelt trekk eller en læringsprosess,

noe som vil ha store implikasjoner for anvendelsen i organisasjoner. Stewart, Carson og Cardy (1996) fant en interaksjonseffekt mellom selvledelsesopplæring og samvittighetsfullhet. De som rapporterte lavt nivå av samvittighetsfullhet viste senere større økning i selvledelsesatferd som resultat av opplæringen. Mens Markham og Markham (1998a, b) ser dette som støtte til teorien om at samvittighetsfullhet og selvledelse er synonyme konsepter, ser Neck (1998) og Houghton et al. (2004) det som støtte til selvledelsesteorien som hevder at selvledelse er lært atferd og relatert til men likevel unikt og forskjellig fra personlighetstrekk (Manz, 1986). En annen studie, av Houghton et al. (2004), sammenlignet de hierarkiske faktorstrukturene til de tre selvledelsesdimensjonene og personlighetstrekkene samvittighetsfullhet og utadvendthet og fant at de er statistisk like på høyere abstraksjonsnivå men ulike på lavere, mer konkrete atferdsnivå. Det synes som de er like på overordnet begrepsnivå men at de manifesterer seg i ulik atferd. Ulike tolkninger eksisterer og videre forskning er nødvendig, men det ser ut til at selv om begrepene er relaterte, er de likevel forskjellige. De har ulike atferdsmanifestasjoner og selvledelse kan endres og øves opp mens personlighetstrekk er mer stabile over tid (Houghton et al., 2004; Neck & Houghton, 2006). Funnene har likevel viktige implikasjoner for seleksjonsprosesser til selvledelsesprogram i organisasjoner (Markham & Markham, 1998b).

#### **1.4 Empiriske studier av selvledelse – effekter og mekanismer**

Til tross for debatten om selvledelseskonseptets teoretiske bidrag, støtter empiriske studier begrepets nytteverdi. En rekke studier, de fleste med tverrsnittdesign, har fokusert på selvledelses effekter på individet. Studier har vist positive sammenhenger mellom selvledelse og mentale prestasjoner (læringsprogram med 2-4 ukers oppfølging, Neck & Manz, 1996), akademiske prestasjoner (Garger & Jacques, 2007; Prussia et al., 1998, prospektiv studie over et semester) og prestasjoner i arbeidslivet (Konradt et al., 2008). Tverrsnittstudier har funnet at selvledende team blir oppfattet som mer effektive enn tradisjonelle team (Cohen, Chang & Ledford, 1997), men at teamenes selvledelse kun påvirker teamenes prestasjoner positivt i konseptuelle oppgaver men negativt i praktiske oppgaver (Stewart & Barrick, 2000). Tverrsnittstudier har også funnet at selvledelse er positivt relatert til kreativt potensial og praktisert kreativitet (DiLiello & Houghton, 2008) og jobbtilfredshet, men kun ved arbeidsmiljø preget av lite struktur (Roberts & Foti, 1998). Houghton og Jinkerson (2004, referert i Neck & Houghton, 2006) fant en positiv relasjon mellom tankeselvledelse og jobbtilfredshet, mediert av subjektiv lykke og fravær av dysfunksjonelle tankeprosesser. Flere studier har også undersøkt effekten av de ulike spesifikke strategiene (se bl.a. Driskell et al., 1994; Locke & Latham, 1990).

Selvledelse ser altså ut til å være positivt relatert til både prestasjoner, effektivitet, tilfredshet og kreativitet i survey-baserte tverrsnittstudier. Men de viktigste spørsmålene å besvare for anvendelse i organisasjoner er om selvledelsesintervensjoner kan bidra til signifikante endringer i ansattes atferd og prestasjoner og om endringene holder seg over tid.

Flere studier har funnet at intervensjonsbaserte opplæringsprogrammer, med både atferds- og kognitive selvledelsesstrategier, kan forbedre sportslige prestasjoner (Kendall, Hrycaiko, Martin & Kendall, 1990; Rogerson & Hrycaiko, 2002; Wanlin, Hrycaiko, Martin & Mahon, 1997). Neck og Manz (1996) fant i et 6-ukers intervensjonsbasert feltstudie i en organisasjonssetting (2-4 ukers oppfølging) at ansatte som deltok i et tankeselvledelsesopplæringsprogram opplevde økte mentale prestasjoner, mer positiv affekt, entusiasme og jobbtilfredshet og mindre negativ affekt relativt til de som ikke deltok i opplæringen. Deltakerne rapporterte også en sterk og positiv reaksjon til opplæringen (Neck & Manz, 1996). Frayne og Geringer (2000) fant i en lignende feltstudie at salgspersonell som deltok i et selvstyreopplæringsprogram (jmf. atferdsstrategiene i selvledelse) viste signifikant økte jobbprestasjoner i både objektive og subjektive mål relativt til de som ikke deltok. Økningen i prestasjonene ble opprettholdt 12 måneder etter endt program. Senere opplæring av kontrollgruppen viste en lignende økning i jobbprestasjoner (Frayne & Geringer, 2000). Stewart et al. (1996) fant derimot at 5-ukers selvledelsesopplæring ikke førte til signifikante endringer i selvdreven atferd.

En rekke studier konkluderer altså med at selvledelse, i de fleste tilfeller, kan bidra til å øke prestasjonene og entusiasmen i arbeidsstyrken, men få studier har undersøkt mekanismene som medierer selvledelsesprosessen (Konradt et al., 2008; Prussia et al., 1998). Empiriske studier og teoretiske modeller antyder at økt tro på egen mestring, mestringstro (self-efficacy), er hovedmekanismen som medierer forholdet mellom selvledelse og prestasjoner (Frayne & Geringer, 2000; Neck & Manz, 1996; Prussia et al., 1998). Prussia et al. (1998) prospektive studie fant at mestringstro medierte hele effekten av selvledelse på prestasjoner mens Frayne og Geringer (2000) fant at mestringstro og utfallsforventninger (outcome expectancies) delvis medierte forholdet mellom selvstyreopplæring og prestasjoner. Neck og Manz (1996) fant også at deres selvledelsesopplæringsprogram bidro til økt mestringstro og optimisme om organisasjonens utsikter hos deltakerne. Andre studier støtter også funnene (Bandura & Schunk, 1981; Frayne & Latham, 1987; Godwin, Neck & Houghton, 1999).

Effektiv selvledelse kan altså bidra til at individet opplever økt selvkontroll og tro på egen mestring. På bakgrunn av dette har Manz (1992) hevdet at selvledelse er i selve hjertet av empowermentprosessen og hovedmekanismen som kan fasilitere empowerment (definert



av Thomas & Velthouse (1990; i Spreitzer 1996, s.484) som ”indre motivasjon manifestert i fire kognisjoner (mening, kompetanse, selvbestemmelse og påvirkning) som reflekterer individets orientering til egen arbeidsrolle”). Selvledelsesstrategier kan sannsynligvis fasilitere empowerment ved å forsterke opplevelsen av tre av dets dimensjoner: mening, selvbestemmelse og kompetanse (Lee & Koh, 2001; Manz & Neck, 2010). Ifølge Houghton og Yoho (2005), kan selvledelsesprogram komplementere empowermenttiltak iverksatt i organisasjoner da fokuset er på selve *prosessen* hvor individene aktivt motiverer seg selv, i motsetning til empowermentbegrepet som defineres som en kognitiv *tilstand* av indre motivasjon hos ansatte (Thomas & Velthouse, 1990). Selvledelse foreskriver selve prosessen som kan lede individer til større grad av empowerment og prestasjoner og er et helt essensielt komplement til organisasjonenes mer strukturelle empowermenttiltak for at ansatte skal kunne prestere i disse autonome og bemyndigede settingene, hevder Houghton og Yoho (2005).

Forskningen på effektene av selvledelse har brakt optimisme til feltet, men feltet er fortsatt preget av teoretisk utvikling. Det er bl.a. hevdet at selvledelse kan bidra til å fasilitere andre viktige organisasjonsprosesser ved å: bidra til en følelse av eierskap og forpliktelse til organisasjonen (Houghton & Yoho, 2005), øke ansattes entreprenørtankegang (D’Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007; Guo, Ruane, Galli-Debicella, Nguyen & Manz, 2008; Neck et al., 1999), fasilitere mangfoldsledelse og bidra til ansattes tilpasning ved stadige omveltninger i dynamiske organisasjoner via metalæring (Neck, 1996; Neck, Smith & Godwin, 1997; Williams, 1997), fasilitere individets forbedring etter å ha mislykkes (Boss & Sims, 2008), bidra til mer etiske beslutninger i organisasjonen (VanSandt & Neck, 2003) og fasilitere effektiv teamselvledelse og delt ledelse (Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Houghton, Neck & Manz, 2003a; b). Fremtidig forskning bør teste de foreslåtte hypotesene, men også prøve å dekke andre hull i forskningen. Denne studien ønsker å bidra til å dekke et av hullene.

Selvledelsesforskningens hovedfokus har vært rettet mot de fordelaktige gevinstene av å innføre selvledelse i organisasjoner, men få studier har forsket på faktorene som kan bidra til å fasilitere effektiv selvledelse hos ansatte. Selvledelse har rukket å bli populært i både store norske bedrifter og lederutdanninger (Handelshøyskolen BI, s.a.; Skagen, 2006), men implementering av organisasjonstiltak rettet mot bemyndigelse (empowerment) av ansatte er en svært komplisert og dyr prosess som ofte har lav suksessrate over tid (Johnson & Thurston, 1997). Det er derfor viktig med prospektive (og eksperimentelle) studier som undersøker faktorer som kan bidra til effektiv implementering av selvledelsestiltak i organisasjoner. Da det er få studier å bygge på vil artikkelen belyse temaet i et bredere teoretisk perspektiv.

## 1.5 Utvikling av selvledelse i organisasjoner – ulike teoretiske perspektiv

Det er altså en langsiktig, komplisert og ofte problematisk prosess for organisasjoner å implementere tiltak som skal bidra til å utvikle selvmotiverte og bemyndigede ansatte (Johnson & Thurston, 1997; Quinn & Spreitzer, 1997), og da selvledelsesforskningen på faktorer som kan fasilitere denne komplekse prosessen er overraskende mangelfull, vil artikkelen derfor undersøke om den rike empowermentlitteraturen kan bidra med en mulig pekepinn.

Quinn og Spreitzers (1997) forskning viser at en hovedutfordring ved gjennomføring av empowermenttiltak er uoverensstemmelsen mellom to ulike tilnærminger og at vellykket implementering krever integrering av de to. Den mekanistiske tilnærmingen foreskriver en top-down prosess hvor ledelsen *delegerer* ansvar og avgjørelser til ansatte og bidrar med viktig kunnskap, informasjon, opplæring, ressurser, belønning, støtte, strukturer og rammer (Bowen & Lawler, 1992; Kanter, 1993; Quinn & Spreitzer, 1997; Randolph, 1995). Disse er viktige, men ufullstendige tiltak som sjelden er vellykkede alene, for selv om virksomheter tilrettelegger for en bemyndiget (empowering) kontekst, må ansatte selv aktivt velge å bli bemyndiget, hevder Quinn & Spreitzer (1997), og vellykkede tiltak må anerkjenne at ansatte ikke er passive mottakere av tiltakene og bidra til at de kan bemyndige seg selv. Ansatte må *oppleve* at de har frihet og autonomi, føle tilhørighet til organisasjonen og ha tro på egne ferdigheter og evne til å bidra. Den organiske tilnærmingen foreskriver en slik bottom-up prosess hvor ledelsen *oppmuntrer* ansatte til å bli entreprenører, som tar initiativ og risiker, tolererer feil og direkte og indirekte uttrykker full støtte og tillit til de ansatte (Quinn & Spreitzer, 1997). De hevder empowermentprosessen skal bidra til å fjerne forhold i organisasjonen som begrenser ansattes *opplevelse* av mestring, selvbestemmelse og mening og bidra til å skape frigjørende miljø med muligheter for autonomi og initiativ (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996).

Organisasjonene må altså integrere både strukturelle og psykologiske tiltak, og tiltak som fokuserer på både å fjerne hindringer og skape muligheter for ansatte, for å oppnå vellykkede resultater. Litteraturen nevner mange forhold som kan virke som hindre: byråkratiske kulturer, nivåkonflikter, tidsbegrensninger (Quinn & Spreitzer, 1997), sneversynte mekanistiske tiltak, ufullstendig evaluering av strukturer og gruppeforskjeller (Johnson & Thurston, 1997), store omveltninger, autoritære lederstiler, få utfordringer eller urealistiske mål i arbeidet, dårlige belønningssystem (Laschinger, Wong, McMahon & Kaufmann, 1999) og mistillit (Andrews, 1994), etc. Prosessen med å fjerne hindringene må så følges opp med tiltak som støtter de ansattes empowermentprosess (Laschinger et al., 1999). Quinn og Spreitzer (1997) har i sin forskning funnet fire slike strategier som fasiliterer begge empowermentprosessene samtidig:

ledelsen bør kontinuerlig arbeide med å utvikle (1) klare, forståelige, utfordrende visjoner og (2) klare rammer for mål, roller og kommunikasjonslinjer som kan fasilitere autonomi og motvirke usikkerhet, utvikle (3) kulturer som verdsetter ansatte og vektlegger samarbeid og bidra til (4) støttende kulturer som forsterker og støtter ansattes initiativ. Mye forskning på empowerment støtter funnene (ref. i f.eks. Appelbaum et al., 1999; Conger & Kanungo, 1988; Moodley, 2004).

Manz og Sims (2001) har lansert teorien om "superledelse" (superleadership) som den ideelle strategien for å utvikle selvledelse. Teorien synes hittil ikke å ha produsert fruktbar teoribygging, forskning eller debatt og omtales oftest i anvendte populærpsykologibøker illustrert av kjente enkeltkasus. Superledelse defineres som "å lede andre til å lede seg selv" (Manz & Sims, 2001, s.12). Denne definisjonen virker sirkulær og lite presis. Superledelse kan foregå på tre nivåer: av individer, av team og av hele organisasjonskulturer (Manz & Sims, 2001). Superledere bemyndiger, lytter, coacher, støtter, belønner, underviser, modellerer selvledelse, oppmuntrer til individuell målsetting, læring, selvutvikling, initiativ, kreativitet, autonomi og samarbeid, uttrykker tro på ansattes mestring og tilrettelegger for selvledelse i alle nivå av bedriften, ifølge Manz og Sims (2001) og Pearce og Sims (2002). Superledelse rettes direkte mot de spesifikke selvledelsesstrategiene som ansatte gradvis skal utvikle og mestre via tre faser. Det bør samtidig utvikles et helhetlig, integrert system som oppmuntrer til, støtter og forsterker selvledelse i alle nivåer av organisasjonen via sentrale strukturer, via observerte og symbolske kulturelle faktorer, via unike subkulturer og via strategisk designing av hele HR-system for å sikre nødvendig stabilitet, hevder Manz og Sims (2001; Sims & Manz, 1996).

Superledelse ser ut til å være nært relatert til anerkjente empowermentbegrep. Manz og Sims (2001, s.12) hevder "det er en annerledes ledelsesform, en som vektlegger empowerment". Et viktig spørsmål for fremtidig forskning er om begrepet er overflødig eller har et unikt bidrag især i forhold til selvledelsesbegrepet, den organiske empowermenttilnærmingen og begrepet bemyndigende ledelse (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Det er problematisk at superledelse også brukes synonymt med bemyndigende ledelse uten at det reflekteres over ulikheter i begrepenes definisjoner og operasjonaliseringer. Faktoranalyser har imidlertid funnet at superledelse er signifikant forskjellig fra både kontrollerende, transaksjonell og transformasjonell ledelse (Pearce et al., 2003; Pearce & Sims, 2002), og superledelse er foreslått av Houghton og Yoho (2005) som den anbefalte lederstil for å oppnå større grad av selvledelse, kreativitet, autonomi, forpliktelse og empowerment hos ansatte. Til tross for uklarhetene ser lederstilen ut til å være en integrativ tilnærming som potensielt kan støtte begge empowermenttilnærmingene og som funn viser er positivt relatert til selvledelse (Yun et al., 2006).

Empowerment og superledelse synes som to helhetlige tilnærminger, i et hav av høyinvolvering- og deltakelseskonsepter (Lawler, 1992; Yukl, 2010), som har foreslått organisasjonsfaktorer som kan tenkes å fasilitere selvledelse. De har veiledet utvalget av studiets faktorer.

## 1.6 Organisasjonsfaktorer som kan predikere selvledelse – studiets forskningsspørsmål

Denne prospektive studien er en av de første som systematisk forsøker å undersøke og kartlegge ulike prediktorer av selvledelse. De få tidligere empiriske studiene har nesten utelukkende fokusert på ledelsesfaktorer som prediktorer (Elloy, 2008; Yun et al., 2006). Dette studiet velger derfor en bred kontekstuell tilnærming. Empirisk evidens påpeker viktigheten av økologi og kontekst ved empowermenttiltak (Foster-Fishman & Keys, 1997). Det er derfor forunderlig at den viktigste review-artikkelen på selvledelsesfeltet (Neck & Houghton, 2006) verken dekker temaet teoretisk eller empirisk. Et bredt spekter av sentrale ledelses-, arbeidsmiljø og arbeidsinnholds faktorer er valgt ut på bakgrunn av de nevnte teoretiske og empiriske tilnærmingene. Person-miljø interaksjoner settes også i søkelyset ved å undersøke om individfaktorer påvirker organisasjonsfaktorenes evne til å predikere grad av selvledelse blant ansatte.

Studien har valgt en prospektiv tilnærming og ser på ansattes endring i selvledelse over tid. Dette tids- og endringsperspektivet er ikke undersøkt i særlig grad tidligere og kan gi viktig og riktigere forståelse enn tverrsnittstudier. Et mål er også å undersøke en stor populasjon i en bred norsk kontekst for å forsøke å oppnå økt ekstern validitet og større muligheter for generalisering. Jeg har ikke funnet noen studier som har sett på prediktorer av selvledelse i en norsk kontekst. Norge skårer lavt på maktavstand og lavest av femti land på maskulinitet, noe som tyder på at vi vektlegger samarbeid, gode arbeidsrelasjoner og fordeling av makt (Hetland & Sandal 2003), verdier som er i tråd med selvledelseskonseptet. Det er interessant om de få tidligere funnene kan repliseres i en norsk kontekst. Som en av de første store prospektive studiene, ønsker studien å så frø som kan bidra til videre teoriutvikling, grunn- og anvendt forskning som kan gi feltet en mer helhetlig kunnskapsbase om prediktorer av selvledelse, en nødvendighet for effektiv anvendelse i organisasjoner.

Før studiets forskningsspørsmål presenteres er det viktig å nevne at studiet undersøker de ansattes *opplevelse* av ledelses-, miljø- og arbeidsinnholds faktorer ved deres arbeidsplass. Bandura (1989, referert i Spreitzer, 1996) hevder at vi aktivt oppfatter miljøet og påvirkes av vår persepsjon av det mer enn av den objektive virkeligheten. Thomas og Velthouse (1990) mener også at individets vurdering av observerbare forhold i bedriften formes av tolkninger

som går lenger enn verifiserbare realiteter. I tråd med den organiske tilnærmingen, undersøker studiet derfor om ansattes *opplevelse* av forhold i organisasjonen påvirker deres grad av selvledelse. Det bør også påpekes at selv om denne sammenhengen mellom forhold i organisasjonen og ansattes selvledelse kan bestå av gjensidig påvirkning, betyr ikke dette at påvirkningen er av lik styrke og forekommer samtidig. Ifølge Wood og Bandura (1989) tar det tid før kausale faktorer aktiverer gjensidig påvirkning, og ifølge Spreitzer (1996), vil miljøet generelt ha sterkere effekt på individet enn omvendt. Funn fra bl.a. organisasjonsindusert hjelpeløshetsstudier støtter denne påstanden (Ashforth, 1990; McGrath, 1994).

### *1.6.1 Ledelsesfaktorer*

Selvledelsesforskningen har hatt fokus på ledelsesfaktorer som de viktigste prediktorene av selvledelse. Forskerne vektlegger at innføringen av selvledelse medfører at ledelsen vil ha en endret rolle og funksjon ovenfor ansatte (Goel et al., 1995; Manz & Sims, 2001). Studien velger å undersøke to viktige ledertilnærminger, bemyndigende og støttende ledelse, da disse ser ut til å dekke flere av de faktorene teoretiske og empiriske studier har antydnet som sentrale prediktorer av selvledelse. Som tidligere nevnt, defineres bemyndigende ledelse (superledelse) som å lede andre til å lede seg selv (Manz & Sims, 2001) og innebærer flere typer spesifikke lederhandlinger. Ifølge Yun et al. (2006) bør ledelsen bemyndige og oppmuntre ansatte slik at de kan ta initiativ og motivere, lede og utvikle seg selv. Flere hevder de bør sørge for at ansatte opplever større grad av autonomi og frihet til å utvikle seg selv og sine ferdigheter, bidra til en støttende kontekst rundt deres utviklingsprosess og sørge for at de opplever full støtte og tillit fra ledelsen og virksomheten (Manz & Sims, 2001; Quinn & Spreitzer, 1997). Ifølge Conger og Kanungo (1988) består bemyndigende lederatferd av å fasilitere måloppnåelse, uttrykke tro på mestring og å skape mening i arbeidet, deltakelse i avgjørelser og autonomi fra byråkratiske begrensninger. Foster-Fishman og Keys (1997) hevder ledelsen må gi ansatte økt opplevelse av kontroll og inkludering, to hovedforutsetninger for bemyndigelse av ansatte. Ifølge Ryan og Deci (2000), har ledere som støtter autonomi en positiv effekt på indre motivasjon. Det er foretatt kun én prospektiv studie som fant at bemyndigende ledelse har en positiv effekt på selvledelse og at effekten er sterkere for individer som skårer høyt på behov for autonomi (Yun et al., 2006). Studiet har imidlertid noen metodiske svakheter; det har ikke kontrollert for selvledelse ved første måling og studiet går kun over ti uker, men det antyder at bemyndigende ledelse er en viktig prediktor.

Sosial støtte kan defineres som ressurser som gis et individ av personer viktige for

individet (Dallner et al., 2000). Sosial støtte kan sees på som en transaksjonsprosess som avhenger av både giver og mottaker (Vaaler & Duesund, 2008) og kan være av emosjonell, instrumentell, informerende og evaluerende art (House, 1981). Et av de vesentligste funnene i empowermentstudier er at sosial støtte fra leder virker som en buffer mot ”stress” og er en svært viktig bidragsyter til tilfredshet, helse, indre kontroll, mestring, forpliktelse, empowerment og effektivitet blant ansatte (House, 1981; Krause, 1987; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001; Laschinger & Havens, 1997; Lee & Henderson, 1996). Spreitzer (1996) fant også at sosialpolitisk støtte og tilgang på informasjon var relatert til empowerment. Ryan og Deci (2000) hevder støttende relasjoner har positive effekter på indre motivasjon. Studier viser at opplevelsen av emosjonell støtte er viktigere for individets mentale helse enn faktisk gitt sosial støtte (Kessler & McLeod, 1985; i Wethington & Kessler, 1986). Andre studier har imidlertid ikke funnet noen, små eller negative relasjoner mellom sosial støtte og velvære (Dallner et al., 2000). Krauses (1987) studie fant en nonlinear relasjon mellom sosial støtte og indre kontroll. Sosial støtte økte grad av kontroll inntil et visst nivå, men over dette nivået bidro støtte faktisk til å minske grad av opplevd kontroll. Jeg har ikke funnet studier som har undersøkt om sosial støtte fra leder predikerer selvledelse, men en nylig tverrsnittstudie fant at ledere som gir team feedback og som oppleves som tillitsfulle, bidrar til at ansatte utvikler ferdigheter innen de atferdsbaserte selvledelsesstrategiene (Elloy, 2008). Studiens hypotese er at ledere som oppleves bemyndigende og sosialt støttende vil bidra til at ansatte utøver mer selvledelse over tid.

### *1.6.2 Arbeidsmiljøfaktorer*

Å skape en organisasjon av bemyndigede og selvledende ansatte er, som tidligere nevnt, en kontinuerlig, komplisert og mangefasettert prosess, og forskning viser at en av de viktigste suksessfaktorene ved implementering av slike strategier er styrken på organisasjonens kultur (ref. i Appelbaum et al., 1999). Graden av bemyndigelse og selvledelse blant ansatte vil variere og avhenge av at det forekommer strukturelle, prosedurale og kulturelle endringer som fremmer og støtter organisasjonens og ledelsens visjoner, mål, strategier og tiltak (Appelbaum et al., 1999; Honold, 1997; Manz & Sims, 2001). Studiet ønsker derfor å undersøke om faktorer både ved miljøet/kulturen og ved strukturen/arbeidet i organisasjoner påvirker ansattes grad av selvledelse. Studiet undersøker arbeidsmiljøfaktorene innovativt klima og sosial støtte fra kolleger.

Organisasjonskultur kan beskrives som de delte verdier og antakelser som styrer atferd i en organisasjon (Sigler & Pearson, 2000) eller som ”et mønster av grunnleggende antakelser som skapes, oppdages og utvikles av en gitt gruppe mens den lærer å hankses med problemer

relatert til ekstern tilpasning og intern integrering og som fungerer godt nok til at det ansees som valid og derfor læres bort til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle rundt disse problemene” (Schein, 1990, s. 111). Organisasjonskulturer er svært viktige faktorer i virksomheter, men strukturerte spørreskjema er dårlige redskap for å fange fenomenet ifølge Dallner et al. (2000). Organisasjonsklima derimot er de atferds- og holdningsaspektene ved kulturen som er tilgjengelige for eksterne observatører (Moran & Volkwein, 1992), altså de synlig observerbare trekkene ved kulturen (Schein, 1990), og er derfor enklere å måle. Innovative klima kjennetegnes ved at de oppmuntrer til initiativ, læring og utvikling (Dallner et al., 2000). Bemyndigende og innovative klima bør oppmuntre til åpen kommunikasjon, aktiv lytting, initiativ og risiktaking (Appelbaum et al., 1999; Quinn & Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1996) og forvente at ansatte tar ansvar for eget og organisasjonens arbeid og utvikling (Sigler & Pearson, 2000). Innovative klima kan virke bemyndigende på mange måter, blant annet ved at de bidrar til at ansatte føler seg viktige, verdsatte (Quinn & Spreitzer, 1997) og inkludert (Foster-Fishman & Keys, 1997) og ved at de opplever at deres initiativ blir møtt med oppmuntring, tillit og støtte fra organisasjonen (Andrews, 1994; Quinn & Spreitzer, 1997).

En studie har vist at deltakende klima kan bidra til empowerment (Spreitzer, 1996), men jeg har ikke funnet studier som har undersøkt om innovativt klima predikerer selvledelse. En nylig tverrsnittstudie på team fant imidlertid at kommunikasjon, opplæring og deltakelse i avgjørelser bidrar til ansattes utvikling av atferdsbasert selvledelse (Elloy, 2008).

Sosial støtte fra kolleger er en av de viktigste ressursene for å takle ulike krav på en arbeidsplass, ifølge Emmerik, Euwema og Bakker (2007). Studier viser at kollegial støtte motiverer ansatte, bidrar til velvære og tilfredshet på jobb (Van Emmerik, 2002; Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999) og virker som en sterk buffer mot ”stressende” hendelser (Chapman, 1993; Cohen & Wills, 1985; Viswesvaran et al., 1999). Studier har også vist at sosial støtte fra kolleger er relatert til økt jobbinvestering (Emmerik et al., 2007) og at sosialpolitisk og kollegial støtte predikerer høyere nivå av opplevd empowerment hos ansatte (Corsun & Enz, 1999; Spreitzer, 1996) men jeg har ikke funnet studier som har undersøkt om kollegial støtte predikerer selvledelse. Studiens hypotese er at arbeidsmiljø som oppleves innovative og gir sosial støtte via kolleger vil bidra til at ansatte utøver selvledelse i større grad over tid.

### *1.6.3 Arbeidsinnholds faktorer*

Som nevnt er også strukturelle og prosedurale aspekter ved arbeidet og organisasjonen

viktige prediktorer av empowerment og muligens også av selvledelse (Appelbaum et al., 1999; Honold, 1997; Manz & Sims, 2001). Empowermentperspektivet hevder det er viktig med frigjørende strukturer i organisasjonen som fremmer opplevelsen av selvbestemmelse, kontroll og mestring (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996) ved å fjerne forhold som begrenser ansattes autonomi og kontroll og gi klare rammer for mål, roller og kommunikasjon (Quinn & Spreitzer, 1997). Studiet undersøker faktorene opplevd kontroll over avgjørelser og rolleklarhet.

Kontrollkonseptet i organisasjonspsykologisk forskning refererer til ansattes objektive eller opplevde frihet eller muligheter til å utøve kontroll og regulere, lede og ta avgjørelser om eget arbeid (Dallner et al., 2000; Dallner & Knardahl, 1997). Kontroll omhandler både graden av autonomi i arbeidet og muligheter for deltakelse i planlegging og avgjørelser (Dallner et al., 2000; Dallner & Knardahl, 1997). Spector (1986) fant i en metaanalyse av studier av autonomi og deltakelse at høye nivåer av opplevd kontroll er assosiert med høye nivåer av jobbtilfredshet, forpliktelse, engasjement, prestasjoner og motivasjon og lave nivåer av fysiske og emosjonelle symptomer, rollestress, fravær og antall som slutter i jobben. Opplevd kontroll bidrar også til økt selvsikkerhet og indre motivasjon, ifølge Bandura (1986) og DeCharms (1968; begge referert i Parker & Price, 1994). Tata og Prasad (2004) fant at team med høyt nivå av selvstyre er mer effektive i organisasjoner som tillater høy grad av kontroll over avgjørelser. Roberts og Foti (1998) fant at selvledende ansatte er mer tilfredse i arbeidsstrukturer med høy grad av autonomi. Jeg har ikke funnet tidligere studier som har undersøkt om kontroll over avgjørelser predikerer selvledelse, men Elloys tverrsnittstudie (2008) fant at deltakelse i teams avgjørelser bidrar til ansattes utvikling av atferdsbasert selvledelse.

Rolleambivalens (role ambiguity) defineres som en situasjon hvor rolleforventninger er uklare eller ukjente (Dallner et al., 2000; Dallner & Knardahl, 1997; Lyons, 1971). Det kan være inadekvat eller forvirrende informasjon om hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres eller usikkerhet om kriterier for ønsket resultat i organisasjonen (Dallner & Knardahl, 1997). For å prestere må ansatte vite hva som forventes i rollen (rettigheter, plikter og ansvar), hvilke handlinger som vil oppfylle rolleansvaret (middel-mål kunnskap) og hvilke konsekvenser rolleprestasjoner har for dem selv, andre og organisasjonen, ifølge Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek og Rosenthal (1964). Om ansatte ikke vet omfanget av sin autoritet og hva som er forventet av dem, vil de nøle med å ta initiativ og føle at de er ute av stand til å bidra substansielt i virksomheten, hevder Spreitzer (1996). Rammene bør være klare slik at ansatte kan føle seg kompetente og sikre når de tar avgjørelser (Conger & Kanungo, 1988; Gist & Mitchell, 1992). En metaanalyse av Fisher og Gitelson (1983) fant at rolleambivalens er svakt negativt



assosiert med lavere tilfredshet, engasjement og forpliktelse. Studier har også funnet at ansatte som opplever høy grad av rolleklarhet også opplever høy grad av rollerelatert mestringstro og at de presterer bedre enn de som opplever lavere rolleklarhet (Bray og Brawley, 2002; Eys & Carron, 2001). Spreitzer (1996) fant at blant seks ulike organisasjonsfaktorer var rolleambivalens sterkest relatert til empowerment. Vi antar derfor at rolleklarhet er relatert til selvledelse, men jeg har ikke funnet studier som har undersøkt om rolleklarhet predikerer selvledelse. Studiets hypoteser er at arbeid som bidrar til en opplevelse av rolleklarhet og kontroll over avgjørelser vil bidra til ansatte utøver selvledelse i større grad over tid.

#### 1.6.4 Individfaktorer

Som nevnt er økologi og kontekst viktig for ansattes opplevelse av empowerment (Foster-Fishman & Keys, 1997). Koberg, Boss, Senjem og Goodmans (1999) funn antyder at faktorer ved organisasjonen spiller en viktigere rolle i å bemyndige ansatte enn trekk ved individet, men Quinn og Spreitzer (1997) hevder at selv om ledelsen kan bidra til å skape en mer bemyndigende kontekst, må ansatte selv *velge* å bli bemyndiget. De hevder videre at "efforts that assume an empowered employee is a passive recipient of a brilliant program design are doomed" (s. 41). Ansatte har ønsker, behov og preferanser som påvirker hvordan de oppfatter, deltar og interagerer med ledelsen og miljøet i en organisasjon. Person-miljø interaksjonen, det dynamiske samspillet mellom ansattes ønsker/kapasitet og kontekstuelle muligheter/krav, er en sentral del av empowermentprosessen og sannsynligvis også av selvledelsesprosessen (Foster-Fishman & Keys, 1997; Roberts & Foti, 1998; Zimmerman, 1995). Overses person-miljø interaksjonen risikerer man ikke bare mislykkede resultat, men også å gi ansatte umyndiggjørende negative erfaringer, hevder Rich, Edelstein, Hallman og Wandersman (1995).

Den viktigste review-artikkelen på selvledelsesfeltet etterspør slike kontingensstudier (Neck & Houghton, 2006). Markham og Markham (1998) diskuterer også spørsmålet om selvledelse er en universell anvendbar teori eller en kontingensteori som fungerer best med visse ansatte under visse forhold. Houghton og Yoho (2005) har utarbeidet en omfattende kontingensteori som spesifiserer forhold hvor selvledelse vil være effektivt, men få studier har sett på personfaktorer i slike kontingensstudier (Yun et al., 2006). Et unntak er Yun et al. (2006) prospektive studie som fant at bemyndigende ledelse har en sterkere positiv effekt og tradisjonell ledelse en sterkere negativ effekt på ansattes selvledelse blant ansatte som opplever et stort behov for autonomi. Selv om alle *kan* utøve selvledelse til en viss grad, er det store variasjoner i hvilken grad ansatte *ønsker* og *evner* å lede seg selv (Neck & Manz,

2010) og i hvordan de opplever og responderer på forhold i organisasjonen. Dette studiet ønsker derfor å undersøke to individfaktorer, indre motivasjon og optimisme, for å se om de fungerer som moderatorer av forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse.

Indre motivasjon (intrinsic motivation) har stor relevans og betydning for arbeidslivet, ifølge Haukedal (2008). Det er lite enighet om begrepets meningsinnhold og avgrensning, men den vanligste tilnærmingen i dag er nært relatert til begrepene mestring og agens (Haukedal, 2008). Indre motivasjon handler om realiseringen av ens potensial for kontinuerlig selvutvikling og kreativitet (Dallner et al., 2000; Gamberale, 2000). Indre motiverte aktiviteter er de som en person gjør uten noen åpenbar belønning annet enn aktiviteten selv (Carter & Jones-Evans, 2006; Haukeland, 2008) eller følelsene som resulterer fra aktiviteten, som opplevelsen av seg selv som kompetent og autonom (Deci, 1975). Indre motivasjon er basert på medfødte behov for kompetanse og selvbestemmelse, ifølge Deci og Ryan (1985). Indre motiverte mennesker ser på jobben som en investering i egen selvrealisering og som en mulighet til å realisere dypere behov som nysgjerrighet, kunnskapstørst, behov for å være sosial, aktiv og effektiv (Dallner et al., 2000). Studier har funnet at indre motivasjon er negativt relatert til akademisk prokrastinering (Brownlow & Reasinger, 2000) og positivt relatert til velvære, nysgjerrighet, utforskning, dyp læring og prosessering, refleksjon, selvregulering, utholdenhet og måloppnåelse (Curry, Wagner & Grothaus, 1990; Levesque, Zuehlke, Stanek & Ryan, 2004; Martens, Gulikers & Bastiaens, 2004; Pintrich & de Groot, 1990; Ryan & Deci, 2000). Jeg har ikke funnet studier som har undersøkt relasjonen til selvledelse, men vi antar på bakgrunn av tidligere forskning, at høyt indre motiverte ansatte vil oppleve bemyndigende kontekster som mer positive enn mindre indre motiverte ansatte og at de derfor vil respondere med større grad av selvledelse.

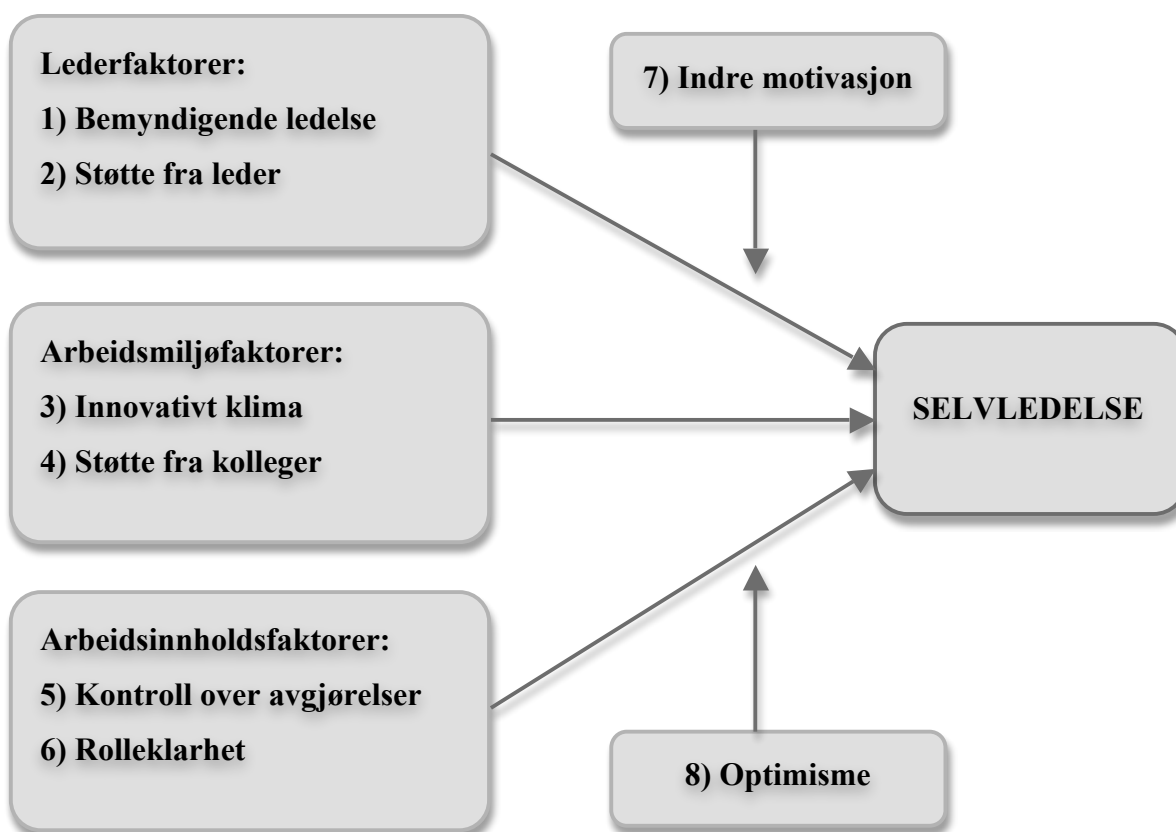
Optimisme kan defineres som en humørtilstand eller holdning knyttet til en forventning om en sosialt ønskelig, fordelaktig eller gledesfull sosial eller materiell fremtid (Tiger, 1979, i Peterson, 2000). Scheier og Carver (1992) anser optimisme som et personlighetstrekk som består av en global forventning om at mange gode og få dårlige hendelser vil skje i fremtiden og at en til tross for vanskeligheter kan oppnå sine mål. En rekke studier har vist at optimisme er positivt relatert til humør, moral, helse, effektiv problemløsning, selvregulering, suksess i studier/ jobb, utholdenhet (Peterson, 2000), effektive mestringsstrategier (Scheier, Weintraub & Carver, 1986) og empowerment (Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008). Forventninger om å lykkes motiverer til større innsats fordi man fortsetter å forvente suksess (Scheier & Carver, 1985). Jeg har ikke funnet studier som har undersøkt relasjonen mellom optimisme og

selvledelse, men forskningen, og især Avey et als. studie (2008), antyder en mulig relasjon. Studiet antar at ansatte som er mer indre motiverte og optimistiske vil oppleve ledelses-, miljø- og arbeidsinnholds faktorene ovenfor som mer positive og ideelle enn mindre indre motiverte og optimistiske ansatte og at de derfor vil respondere med større grad av selvledelse over tid.

Studiets forskningsspørsmål er følgende:

1. Predikerer *opplevd bemyndigende ledelse* selvledelse?
2. Predikerer *opplevd sosial støtte fra nærmeste leder* selvledelse?
3. Predikerer *opplevd innovativt klima* selvledelse?
4. Predikerer *opplevd sosial støtte fra kolleger* selvledelse?
5. Predikerer *opplevd kontroll over avgjørelser* selvledelse?
6. Predikerer *opplevd rolleklarhet* selvledelse?
7. Påvirker *indre motivasjon* forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledels?
8. Påvirker *optimisme* forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse?

**Figur 1. Helhetlig modell av studiens forskningsspørsmål**



## 2. Metode

### 2.1 Utvalg

Deltakerne i denne studien var ansatte ved 15 organisasjoner/virksomheter fra ulike deler av Norge. Virksomhetene var av ulik størrelse og antall deltakere varierte mellom de ulike virksomhetene (fra 13 - 2317 deltakere). Organisasjonene har ulik funksjon, kompetanseområder og fokuserer på svært ulike produkter og tjenester. De fleste av bedriftene var statlige eller kommunale, men flere var også private. Deltakerne som var ansatt i en kommune kom fra svært ulike etater innen samme kommune. Totalt 10 571 ansatte ble spurt om, eller etterspurte selv, å delta i undersøkelsen, 8360 deltakere på første undersøkelsestidspunkt, 8190 på andre tidspunkt og 5979 personer ble spurt på begge tidspunkt. Totalt 4513 deltakere returnerte utfylte spørreskjema, 3890 personer besvarte på første tidspunkt, 3204 besvarte på tidspunkt to og 2581 personer besvarte spørreskjemaet på begge tidspunkt (43 % responsrate).

Antall respondenter analysene er basert på er imidlertid noe lavere enn 2581 og varierer på grunn av manglende svar på enkeltledd ved variablene vi undersøker (dette gjaldt i særlig grad utdanning). Det vil bli informert om utvalgstørrelse som ligger til grunn for hver analyse ved presentasjonen av resultatene.

I dette utvalget var 921 av deltakerne menn (35,7 %) og 1659 kvinner (64,3 %). Deltakerne varierte i alder fra 23 til 73 år. Gjennomsnittsalderen var 48,7 år (SD = 9.5). I det endelige utvalget hadde 7,6 % av deltakerne fullført 1-9 år skolegang (grunnskole), 36,8 % fullført 10-12 år (videregående eller yrkesskole), 45,2 % fullført 13-16 år (høyskole eller universitet) og 10,4 % fullført over 16 år med skolegang (høyere universitetsgrad).

### 2.2 Prosedyre

Studien anvendte et prospektivt design. Datainnsamlingen foregikk i to runder. Dataene ble samlet inn i tidsrommet fra november 2004 til september 2008, studiets første runde spant fra november 2004 til september 2006 og den andre runden fra september 2006 til september 2008. For de fleste av deltakerne var det et opphold på ca. 2 år mellom deltakelsestidspunktene. Datamaterialet var en del av samarbeidsprosjektet "Den nye arbeidsplassen: arbeid, helse og deltakelse i det nye arbeidslivet." Dette pågående

forskningsprosjektet gjennomføres av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). International Research Institute of Stavanger (IRIS) og Universitetet i Stavanger deltar med delprosjekter.

De fleste organisasjonene ble rekruttert. Noen virksomheter hadde hørt om studien og deltok etter egen forespørsel. Hver organisasjon valgte en kontaktperson og skrev under en kontrakt for deltakelse i studien. Deltakerne ble informert om institusjonene som har ansvaret for prosjektet, studiets innhold, hensikt og formål og eventuelle funns nytteverdi og praktiske betydning for helse og arbeid. De ble videre informert om at deltakelse er frivillig og anonym, at de måtte samtykke til deltakelse og innhenting av personopplysninger fra organisasjonen og at disse kunne kobles til opplysninger fra offentlige registre (Statistisk sentralbyrå, Rikstrygdeverket, Det sentrale personregister og medisinsk fødselsregister) og at de på hvilket som helst tidspunkt kunne kreve innsyn i, rette eller slette alle opplysninger lagret om dem i prosjektet. De ble informert om at all data ville bli behandlet med full konfidensialitet, at alle ansatte på studien hadde taushetsplikt og at informasjonen ikke ville bli gitt tilbake til ledelsen ved virksomheten. Prosjektet har konsesjon fra Datatilsynet for å innhente og lagre informasjonen fram til 2015. Da denne studien ikke inneholder sensitiv eller sårbar informasjon og all deltakelse er frivillig og anonym anså man ikke det å søke regional etisk komité som overveiende nødvendig. Studien er som nevnt del av en pågående studie som har foretatt alle etiske betraktninger og gjennomgått alle nødvendige søknadsprosesser.

Studien undersøkte alle forskningsspørsmålene ved hjelp av et spørreskjema basert på selvrappport. De fleste av deltakerne besvarte et elektronisk spørreskjema, men noen besvarte papirversjonen. Spørreskjemaets måling av ledelse, arbeidsmiljø og -innhold bygger i stor grad på ”The General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work” (QPS<sub>Nordic</sub>). QPS<sub>Nordic</sub> er et omfattende spørreskjema som ble utviklet av de fire nordiske arbeidsmiljø-instituttene for å undersøke psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige arbeidsforhold (Dallner et al., 2000). Hensikten med QPS<sub>Nordic</sub> er å gi et grunnlag for utføring av intervensjoner og utvikling i organisasjoner, for dokumentasjon av endringer i arbeidsforhold og for forskning på forholdet mellom arbeid og helse (Dallner et al., 2000). Testleddene ble laget ut fra 19 nordiske og internasjonale skalaer. Omkring 2600 testledd ble vurdert av eksperter i forskningsgruppen under utvelgelsesprosessen. Emnene ble valgt ut på bakgrunn av deres viktighet for det moderne arbeidsliv og for helse. Den endelige versjonen av QPS<sub>Nordic</sub> består av 129 spørsmål og 26 skalaer (Dallner et al., 2000).

De psykometriske egenskapene til QPS<sub>Nordic</sub> er dokumentert i flere studier (se Dallner

et al., 2000). Studiene har samlet inn data fra heterogene populasjoner fra Norge, Sverige, Danmark og Finland. Respondentene som har deltatt er fra organisasjoner som representerer svært ulike næringssektorer blant annet offentlig administrasjon, helsevesen og private kunnskaps- og produksjonsbedrifter. Selve valideringsprosessen av spørreskjemaet inkluderte to datasett. Det første datasettet, med et utvalg på 1015 deltakere, ble benyttet for å undersøke spørreskjemaets faktorstruktur og for å utarbeide de ulike skalaene. Det andre datasettet, med 995 deltakere, ble anvendt for å teste skalaenes begrepsvaliditet og prediksjonsvaliditet. Indre konsistens og test-retest reliabilitet har blitt beregnet for alle skalaer og det har blitt foretatt item-bias analyser og analyser av spørreskjemaets lesbarhet og brukervennlighet. QPS<sub>Nordic</sub> ansees derfor for å være et godt spørreskjema som er grundig psykometrisk testet. QPS<sub>Nordic</sub> er også utarbeidet for skandinaviske forhold og vil være godt tilpasset faktiske forhold i organisasjonene undersøkt i denne studien. Tidligere nordiske skalaer baserer seg ofte på enkeltspørsmål og internasjonale instrumenter omfatter ofte bare 2 - 4 faktorer, er ikke psykometrisk testet i like stor grad og har begrenset anvendelse på grunn av manglende validering i vår kulturelle og språklige kontekst. Studiet anså derfor QPS<sub>Nordic</sub> som det mest anvendelige spørreskjemaet for våre formål.

## 2.3 Faktorer

Målene benyttet i studien for å undersøke selvledelse, opplevd bemyndigende ledelse, opplevd sosial støtte fra nærmeste leder, opplevd innovativt klima, opplevd sosial støtte fra kollegaer, opplevd kontroll over avgjørelser, opplevd rolleklarhet, indre motivasjon og optimisme ble hentet fra en utvidet versjon av QPS<sub>Nordic</sub> (STAMI & IRIS, 2006). Hvert av disse begrepene ble målt gjennom flere spørsmål. Alle spørsmål ble besvart på en skala fra 1 - 5 og gjennomsnittsskårer for hver skala ble konstruert ut fra disse. Den indre konsistensen til alle målene ble estimert ved hjelp av Cronbach's alfakoeffisient ( $\alpha$ ). Alfa-nivåene for de ulike skalaene kan leses sammen med annen deskriptiv statistikk i tabell 1 under resultater. Alle mål hadde god spredning, tilnærmet normalfordeling og de fleste har et tilfredsstillende reliabilitetsestimat målt med alfakoeffisienten ( $\alpha > .7$ ; Nunnally, 1978).

### 2.3.1 Selvledelse

Selvledelse ble målt ved hjelp av fem testledd. Målet er nært tilknyttet forskningen på

selvledelse og besto av en generalisert utgave av spørsmål fra Houghton og Necks (2002) reviderte selvledelsesspørreskjema. Spørsmålene dekket to av de tre selvledelseskategoriene, atferdsfokuserte strategier og naturlig belønningsstrategier, og dekket fire av de ni faktorene som Houghton og Neck (2002) fant i sin valideringsstudie. Studier har vist at det reviderte selvledelsesspørreskjemaet er et godt, reliabelt og valid mål på selvledelse (Houghton & Neck, 2002). Målet var basert på selvrappport og målte dermed deltakernes opplevelse av egen selvledelse. Deltakerne besvarte de fem spørsmålene på en fempunkts Likert-skala som gikk fra 1 ("i liten grad") til 5 ("i stor grad"). Deltakernes skårer på de fem testleddene ble lagt sammen og det ble utregnet en gjennomsnittsskåre. Den høyest mulige skåren var dermed 5 og den lavest mulige var 1. En høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av selvledelse hos seg selv. Spørsmålene som målte selvledelse lyder som følgende: "I hvilken grad samler du informasjon om egne prestasjoner for å bli bedre", "I hvor stor grad setter du selv mål for egen innsats?", "I hvilken grad prøver du å påvirke omgivelsene slik at arbeidssituasjonen skal bli mer motiverende?", "I hvilken grad gir du deg selv belønning for godt utført arbeid?" og "I hvilken grad planlegger du selv arbeidet ditt?". Cronbachs  $\alpha$  for målet på selvledelse var tilfredsstillende.

### 2.3.2 Ledelsesfaktorer

Opplevd bemyndigende ledelse ble målt ved hjelp av tre testledd hentet fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). Målet er nært tilknyttet forskning på empowerment (Spreitzer & Quinn, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Målet var basert på deltakernes subjektive oppfatning av sin nærmeste leder, det var opplevd bemyndigende ledelse som ble målt. Deltakerne besvarte de tre spørsmålene på en fempunkts Likert-skala som gikk fra 1 ("meget sjelden eller aldri") til 5 ("meget ofte eller alltid"). Det ble utregnet en gjennomsnittsskåre. Skårene varierte mellom 1 og 5. Høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av bemyndigende ledelse. Spørsmålene som målte opplevd bemyndigende ledelse var: "Oppmuntrer din nærmeste leder/sjef deg til å delta i viktige avgjørelser?", "Oppmuntrer din nærmeste leder/sjef deg til å si ifra når du har en annen mening?" og "Hjelper din nærmeste leder/sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?". Målet hadde svært god Cronbachs  $\alpha$ .

Opplevd sosial støtte fra nærmeste leder ble målt ved hjelp av tre spørsmål fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). Forskerne som utviklet QPS<sub>Nordic</sub> lagde målet basert på Houses (1981) forskning. Målet var basert på deltakernes subjektive oppfatning om sin

nærmeste leder, det var opplevd sosial støtte fra nærmeste leder som ble målt. Deltakerne besvarte de tre spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("meget sjelden eller aldri") til 5 ("meget ofte eller alltid"). Gjennomsnittsskårene ble utregnet og de varierte mellom 1 og 5. En høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av sosial støtte fra sin nærmeste sjef. Spørsmålene som målte opplevd sosial støtte fra nærmeste leder lyder som følgende: "Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i arbeidet ditt fra din nærmeste sjef?", "Om du trenger det, er din nærmeste sjef villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?" og "Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?". Cronbachs  $\alpha$  for dette målet var svært god. Faktorene bemyndigende ledelse, sosial støtte fra nærmeste leder og rettferdig ledelse ble undersøkt som uavhengige faktorer i en strukturell ligningsmodell i valideringsstudiene av QPS<sub>Nordic</sub> og sammen dannet de den latente variabelen ledelseskvalitet (Dallner et al., 2000).

### 2.3.3 Arbeidsmiljøfaktorer

Opplevd innovativt klima ble målt med tre spørsmål hentet fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). Målet er nært tilknyttet forskning på innovative klima (Länsisalmi & Kivimäki, 1999). Målet var basert på deltakernes subjektive oppfatning av miljøet, det var opplevd innovativt klima som ble målt. Deltakerne besvarte de tre spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("meget sjelden eller aldri") til 5 ("meget ofte eller alltid"). Gjennomsnittsskåren ble utregnet. Den høyest mulige samlede skåren ble 5 og den lavest mulige var 1. En høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av innovativt klima. Spørsmålene som målte opplevd innovativt klima var de følgende: "Tar de ansatte selv initiativ på arbeidsstedet ditt?", "Blir de ansatte oppmuntret til å tenke ut måter å gjøre tingene bedre på arbeidsstedet ditt?" og "Er det god nok kommunikasjon i din avdeling?". Cronbachs  $\alpha$  for dette målet var tilfredsstillende.

Opplevd sosial støtte fra kolleger ble målt med to spørsmål hentet fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). Forskerne som utviklet QPS<sub>Nordic</sub> lagde målet basert på Houses (1981) forskning. QPS<sub>Nordic</sub> benyttet opprinnelig tre spørsmål for å måle sosial støtte fra kolleger, men et av spørsmålene, "Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskolleger?", skilte seg drastisk fra de andre og bidro til at skalaen hadde dårlig indre konsistens. Spørsmålet kan kanskje betraktes mer som en konsekvens av lav støtte blant kolleger enn lav støtte fra kolleger i seg selv. Dette spørsmålet ble derfor ekskludert. Målet var basert på deltakernes subjektive oppfatning av kollegaene, det var opplevd sosial støtte fra



kolleger som ble målt. Deltakerne besvarte de to spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("meget sjelden eller aldri") til 5 ("meget ofte eller alltid"). Deltakernes skårer på de to testleddene ble lagt sammen og delt på to for å regne ut gjennomsnittsskåren som lå et sted mellom 1 og 5. En høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av sosial støtte fra kolleger. Spørsmålene som målte opplevd sosial støtte fra kolleger var: "Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i arbeidet ditt fra dine arbeidskolleger" og "Om du trenger det, er dine arbeidskolleger villige til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?". Cronbachs  $\alpha$  for dette målet var tilfredsstillende.

#### *2.3.4 Arbeidsinnholds faktorer*

Opplevd kontroll over avgjørelser ble målt med fem spørsmål hentet fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). Målet var basert på deltakernes subjektive oppfatning av kontroll, det var opplevd kontroll over avgjørelser som ble målt. Deltakerne besvarte de fem spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("meget sjelden eller aldri") til 5 ("meget ofte eller alltid"). Gjennomsnittsskåren ble beregnet og den høyest mulige skåren var 5 og den laveste 1. En høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av kontroll over avgjørelser. Spørsmålene som målte opplevd kontroll over avgjørelser var de følgende: "Hvis det finnes forskjellige måter å utføre arbeidet ditt på, kan du selv velge hvilken framgangsmåte du skal bruke?", "Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tidelt deg?", "Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer du skal samarbeide med?", "Kan du selv bestemme når du skal ha kontakt med klienter?" og "Kan du påvirke beslutninger som er viktige for arbeidet ditt?". Dette målet hadde akseptabel Cronbachs  $\alpha$ .

Opplevd rolleklarhet ble målt med tre spørsmål hentet fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). De målte deltakernes subjektive oppfatning, det var opplevd rolleklarhet som ble målt. Deltakerne besvarte de tre spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("meget sjelden eller aldri") til 5 ("meget ofte eller alltid"). Gjennomsnittsskåren ble beregnet. Skårene varierte mellom 1 og 5. En høy skåre indikerte at deltakeren opplevde høy grad av rolleklarhet. Spørsmålene som målte opplevd rolleklarhet var de følgende: "Er det fastsatt klare mål for jobben din?", "Vet du hva som er ansvarsområdet ditt?" og "Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben?". Cronbachs  $\alpha$  for dette målet var svært god.

### 2.3.5 Individfaktorer

Indre motivasjon ble målt med tre spørsmål hentet fra QPS<sub>Nordic</sub> (Dallner et al., 2000). QPS<sub>Nordic</sub> mål var basert på Herzberg, Mausner og Snydermans (2004) forskning. Deltakerne svarte på de tre spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("ikke viktig i det hele tatt") til 5 ("helt nødvendig"). Gjennomsnittet av skårene ble utregnet. Den høyest mulige skåren ble igjen 5 og den laveste ble 1. Høy skåre indikerte høy grad av indre motivasjon. Spørsmålene som målte indre motivasjon lyder slik: Når du skal vurdere en ideell jobb, hvor viktig er følgende forhold: "Å utvikle seg personlig gjennom jobben", "Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt" og "Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet". Skalaens Cronbachs  $\alpha$  var så vidt akseptabel, men dette forekommer ofte med få testledd.  $\alpha$ -verdien var likevel høy nok til at analyser kan forestas.

Optimisme måles ofte ved hjelp av "Life Orientation Test (LOT)" (Scheier & Carver, 1985). LOT besto opprinnelig av åtte testledd som målte generelle forventninger om positive versus negative utfall (Scheier, Carver & Bridges, 1994). Scheier et al. (1994) utarbeidet en revidert versjon av LOT, LOT-R, hvor de fjernet to testledd som de antok å måle mestring mer enn optimisme. Denne studien målte optimisme ved å anvende tre av testleddene fra LOT-R. Deltakerne svarte på de tre spørsmålene på en fempunkts Likert-skala fra 1 ("sterkt uenig") til 5 ("sterkt enig"). En gjennomsnittlig optimismeskåre ble regnet ut. De varierte mellom 1 og 5. Høy skåre indikerte høy grad av optimisme, det vil si at deltakeren generelt forventet positive fremfor negative utfall. Spørsmålene som målte optimisme lyder: "I usikre tider forventer jeg vanligvis at det beste skjer", "Jeg regner nesten aldri med at ting skjer til mitt beste" ( i analysen ble skårene på dette leddet reversert) og "Alt i alt regner jeg med at flere gode enn dårlige ting skjer meg". Mens Scheier et al. (1994) fant at LOT-R hadde en høy  $\alpha$  (.78), fant denne studien, lik en tidligere studie (Vaaler & Duesund, 2008), at de utvalgte leddene ikke hadde tilfredsstillende Cronbachs  $\alpha$  (.59). Av de ni målene var dette skalaen med lavest alpha-verdi. Dette vil bli diskutert senere.

## 2.4 Statistiske analysemetoder

Dataene ble analysert ved hjelp av SPSS for Mac versjon 16.0. Etter at datamaterialet ble gjennomgått og ufullstendige besvarelser var fjernet, ble responsene på testledd reversert der det var nødvendig. Fordelingen på hvert enkelt testledd ble undersøkt. Som nevnt ble deltakernes gjennomsnittsskåre og skalaenes interne konsistens også utregnet. Gjennomsnitt,

standardavvik og Pearson's korrelasjonskoeffisienter ble undersøkt. Alle de innledende deskriptive analysene ble foretatt på variablene i begge datasett og resultatene vises i tabell 1.

Hovedproblemstillingene ble undersøkt ved hjelp av hierarkiske multiple regresjonsanalyser. Generelt i analysene ble det testet om forutsetningene for ordinær minste kvadrats regresjonsanalyse (ordinary least square, OLS.) var oppfylt. Det ble undersøkt om det forekom kurvilineære effekter, homoskedastisitet eller kollinearitet mellom variabler og om restleddene var normalfordelte. Analysene viste at forutsetningene for OLS-regresjonsanalyser og parametriske metoder var oppfylt. Fordi multikollinearitet alltid er tilstede mellom hovedeffektvariabler og interaksjonsledd som er laget av disse og fordi multikollinearitet kan gjøre resultatene av en multippel regresjonsanalyse skjeve (Ajken & West, 1991), ble det utført en sentreringstransformasjon på både moderatorvariablene og de uavhengige variablene. Interaksjonsledd ble laget av disse variablene før analysene ble kjørt.

For å undersøke problemstillingene ble det foretatt fem forskjellige analyser. Den første undersøkte i hvilken grad de opplevde organisasjonsfaktorene målt på tidspunkt en (T1) påvirket selvledelse på T1 og om moderatorvariablene påvirket dette forholdet. Den andre undersøkte i hvilken grad de opplevde organisasjonsfaktorene målt på tidspunkt to (T2) påvirket selvledelse på T2. Svakheten ved disse analysene er at det kun er delt varians på et tidspunkt som undersøkes (tverrsnittdesign), men de sier ingenting om faktorene deler varians over tid.

Den tredje analysen undersøkte derfor i hvilken grad de opplevde organisasjonsfaktorene på T1 predikerte skåre på selvledelse på tidspunkt to (T2) og om moderator variablene påvirket dette forholdet. Denne analysen undersøkte delt varians over tid, men svakheten er at man kun ser på sammenhengen over tid uten å kontrollere for personenes opprinnelige nivå av selvledelse.

Den fjerde analysen undersøkte derfor i hvilken grad de opplevde organisasjonsfaktorene målt på T1 predikerte *endring* i ansattes selvledelse fra T1 til T2 og undersøkte om det fantes noen interaksjonseffekter mellom organisasjons- og individfaktorene. Denne analysen ble gjennomført på samme måte som den forrige analysen, det vil si at selvledelse på T2 var avhengig variabel, med unntak av at selvledelse på T1 ble inkludert som uavhengig variabel. Ved å inkludere selvledelse på T1 kontrollerte vi for respondentenes opprinnelige skåre på selvledelse. Effekten av organisasjonsfaktorene blir da

et mål på om disse kan predikere *endring* i ansattes nivå av selvledelse fra T1 til T2. Den sier derimot kun noe om faktorenes prediksjonsevne på et tidspunkt.

Den femte og siste analysen undersøkte derfor i hvilken grad *endringer* i organisasjonsfaktorer over tid predikerte ansattes *endring* i selvledelse over tid. Dette ble gjort gjennom å lage differanseskårer for alle variablene, det vil si ved å trekke fra skåre på T1 fra skåre på T2 (dvs. differanseskåre =  $T2 - T1$ ). En positiv differanseskåre på en variabel betyr da en økning i skåre fra T1 til T2, mens en negativ skåre betyr det motsatte. Differanseskårene uttrykker personens endring på faktorene.

De demografiske kontrollvariablene alder, kjønn og utdanning ble lagt inn i første blokk i alle analysene. I den andre blokken ble de seks organisasjonsfaktorene lagt inn. I den tredje blokken ble de to individfaktorene lagt inn og i den fjerde blokken interaksjonsleddene mellom organisasjonsfaktorene og moderatorfaktorene. Ved at det ble foretatt flere ulike analyser med ulike design kunne man undersøke funnenes konsistens.

### 3. Resultater

#### 3.1 Innledende analyser: snitt- og endringskårer, Cronbachs $\alpha$ og interkorrelasjoner

Før regresjonsanalysene ble gjennomført ble det foretatt undersøkelser av fordelingen av skårene på alle spørsmålene som inngikk i skalaene ved hjelp av histogrammer, reliabiliteten til skalaene ble beregnet med Cronbachs alpha ( $\alpha$ ) og endring i gjennomsnittsskårene på skalaene fra første til andre tidspunkt ble undersøkt med parvis t-test. De viktigste funnene er gjengitt under i tabell 1.

Skårene på skalaene var i alle tilfeller tilnærmet normalfordelte med en svak tendens til negativ skjevhet på noen av spørsmålene. Seks av variablene har god eller svært god reliabilitet (målt med Cronbachs alpha). En verdi over .70 ansees som en god verdi for Cronbachs  $\alpha$  og verdier som er lavere indikerer en lite konsistent skala (Nunnally, 1978). Likevel hevdes det at ved studier av psykologiske begreper kan verdier også under .70 forventes på grunn av variasjonene i konseptene som undersøkes (Kline, 1999, referert i Field, 2005).

**Tabell 1. Deskriptive analyser: gjennomsnitt, standardavvik og Cronbachs  $\alpha$  for alle skalaer på begge tidspunkt og t-verdi for endring på skalaene mellom tidspunktene**

Skalaer	Antall ledd	Tidspunkt 1			Tidspunkt 2			T-verdi Differanse T1-T2
		M	SD	$\alpha$	M	SD	$\alpha$	
Selvledelse	5	3.37	.73	.73	3.35	.75	.74	1.511
Bemyndigende ledelse	3	3.13	1.03	.88	3.18	1.03	.88	- 1.145
Støtte fra nærmeste leder	3	3.89	.93	.85	3.90	.92	.86	1.513
Innovativt klima	3	3.69	.75	.74	3.70	.75	.74	- 0.096
Støtte fra kolleger	2	4.14	.78	.77	4.20	.75	.79	0.932
Kontroll over avgjørelser	5	2.98	.76	.69	2.98	.74	.69	2.345*
Rolleklarhet	3	4.35	.70	.82	4.31	.69	.82	1.209
Indre motivasjon	3	3.89	.60	.66	3.86	.61	.66	2.001*
Optimisme	3	3.58	.60	.59	3.62	.62	.59	- 3.292*

Merknad: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . For alle skalaer: 1 = lavest mulige skåre, 5 = høyest mulige skåre

I denne studien består de fleste skalaene også av svært få spørsmål noe som vil påvirke  $\alpha$ . Cronbachs  $\alpha$  for variablene kontroll over avgjørelser og indre motivasjon vil derfor være akseptable da de ligger svært nær grensen for akseptable verdier.  $\alpha$  –verdien for optimisme var den laveste i studien (.57), men denne variabelen ble likevel tatt med i de videre analysene. Den lave reliabiliteten bør likevel tas i betraktning ved tolkningen av resultatene. Det var svært lite endring i skårene på variablene mellom de to undersøkelsestidspunktene og det ble kun funnet signifikante endringer i skårene på individfaktorene og variabelen kontroll over avgjørelser.

Studien undersøkte også interkorrelasjonene mellom variablene på begge undersøkelsestidspunkt og mellom differanseskårene på variablene. Disse gjengis i tabell 2. Sammenhengene mellom alle variablene var signifikante og varierte i størrelse mellom .012 og .70. Det er vanlig med mange signifikante funn ved slike store utvalg. Variablene viser ingen tegn på multikollinearitet da ingen av interkorrelasjonene var over .80 (Asher, 1983, referert i Hosie, Sevastos & Cooper, 2006)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En bedre måte å undersøke multikollinearitet mellom de uavhengige variablene på, er å se hvor mye varians den enkelte uavhengige variabel deler med de andre uavhengige variablene. Dette ble gjort når de multiple regresjonsanalysene ble gjennomført gjennom å se på den såkalte toleransen for hver uavhengige variabel, som er et mål på hvor stor andel varians denne *ikke* deler med de andre uavhengige variablene i modellen. Hvis denne verdien er større enn 0.20-0.40, ansees ikke multikollinearitet til å være et problem (Tabachnick & Fidell, 2007). Ingen av de uavhengige variablene i modellen hadde toleranseverdier lavere enn 0.60, altså var det ingen tegn på at multikollinearitet var et problem.

**Tabell 2. Interkorrelasjonene mellom de studerte variablene på begge tidspunkt og mellom differanseskårene på variablene.**

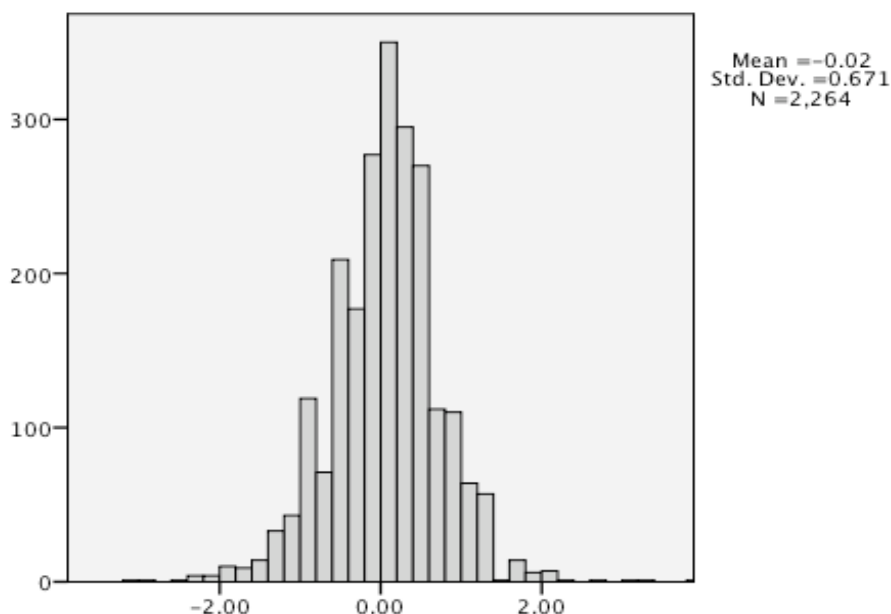
Variabel		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Selvledelse	T1		.241**	.154**	.204**	.103**	.119**	.278**	.380**	.248**
	T2		.307**	.211**	.232**	.095**	.145**	.289**	.375**	.255**
	T2-T1		.141**	.065**	.111**	.056**	.082**	.136**	.106**	.135**
2. Bemyndigende ledelse	T1			.684**	.536**	.340**	.257**	.337**	.150**	.232**
	T2			.700**	.545**	.320**	.232**	.400**	.178**	.199**
	T2-T1			.579**	.395**	.178**	.186**	.237**	.076**	.035**
3. Støtte fra nærmeste leder	T1				.528**	.553**	.379**	.255**	.096**	.218**
	T2				.571**	.552**	.354**	.342**	.101**	.207**
	T2-T1				.368**	.422**	.237**	.210**	.072**	.022**
4. Innovativt klima	T1					.418**	.357**	.248**	.178**	.215**
	T2					.416**	.334**	.278**	.172**	.216**
	T2-T1					.209**	.176**	.162**	.088**	.033**
5. Støtte fra kolleger	T1						.291**	.161**	.098**	.206**
	T2						.304**	.187**	.088**	.176**
	T2-T1						.121**	.144**	.076**	.032**
6. Rolleklarhet	T1							.050**	.048**	.126**
	T2							.074**	.070**	.150**
	T2-T1							.074**	.041**	.012**
7. Kontroll over avgjørelser	T1								.170**	.177**
	T2								.157**	.141**
	T2-T1								.053**	.036**
8. Indre motivasjon	T1									.195**
	T2									.176**
	T2-T1									.042**
9. Optimisme										

Merknad: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ 

Det forekom ikke noen signifikant endring i selvledelse over tid. Målene med to av analysene er å undersøke om organisasjonsfaktorene kan predikere endring i selvledelse. Studiet fant likevel at det er stor variasjon i differanseskårene på selvledelse. Dette betyr at selv om ansattes gjennomsnittlige endring på selvledelse er null er det stor variasjon i de enkelte ansattes endring på variabelen, både med hensyn til retning og grad av endring (se figur 2). Dette kan være et utslag av målingsfeil, men siden  $\alpha$ -verdien er såpass høy er det likevel interessant å undersøke hvilke av faktorene som kan forklare endring i selvledelse. På bakgrunn av dette ble de to analysene foretatt. Studien fant god spredning på selvledelsesvariabelen, skårene er normalfordelte på begge tidspunkt med snittverdier på

skalaens naturlige midtpunkt.

**Figur 2. Histogram over differanseskårene på selvledelse, x-aksen viser endring i selvledelse og y-aksen viser frekvensen av skårer (N = 2264).**



### 3.2 Om hovedanalyser og hovedanalyser med tverrsnittdesign

Det ble utført fem hierarkiske multiple regresjonsanalyser for å undersøke hvor godt organisasjonsfaktorene predikerer selvledelse og om individfaktorene påvirker disse forholdene. Hierarkiske analyser gjør det mulig å undersøke enkelteffekter trinnvis før man kontrollerer for videre faktorer for å rendyrke effektene. De to første analysene er basert på tverrsnittdesign. De tre siste analysene er basert på prospektive design. Tabell 3 – 6 viser sammendrag av resultatene fra de fem analysene. Tabellene viser både de standardiserte regresjonskoeffisientene og forklart, justert forklart og økt forklart varians for gruppene av sosiodemografiske variabler, organisasjonsfaktorer og individfaktorer. Forklart varians er et mål på hvor godt de ulike faktorgruppene forklarer variasjonen i selvledelse og økt forklart varians sier noe om hvor mye mer varians i selvledelse som forklares ved å inkludere den gjeldende faktorgruppen i analysen. Ingen av analysene av interaksjonseffektene viste signifikante funn. Koeffisientene for disse gjengis derfor ikke i tabellene. I den femte analysen ble ikke interaksjonsleddene tatt med da det gir lite mening da denne analysen undersøker om endring i faktorene kan predikere endring i selvledelse. Interaksjonsleddene

ble heller ikke tatt med i den andre analysen. I vedlegget gjengis også de ustandardiserte regresjonskoeffisientene og standardavvikene fra de fem analysene (se tabell 7 - 10).

### 3.2.1 Predikerer organisasjonsfaktorene selvledelse på et gitt tidspunkt?

De to første regresjonsanalysene undersøkte om de seks organisasjonsfaktorene kunne predikere selvledelse på *ett gitt tidspunkt*, og om individfaktorene påvirket disse forholdene (kun i første analyse). Den første tverrsnittanalysen undersøkte datasettet fra T1 (se tabell 3a) og den andre tverrsnittanalysen undersøkte datasettet fra T2 (se tabell 3b).

Den *første* analysen viste at opplevd bemyndigende ledelse, rolleklarhet og kontroll over avgjørelser på T1 hadde signifikante positive hovedeffekter på selvledelse på T1 ( $p < .01$ ) og forklarte 13,2 % av variansen i utvalget ( $p < .01$ ). Dette betyr at de som rapporterte høy grad av bemyndigende ledelse, rolleklarhet og kontroll over avgjørelser også tenderte til å rapportere større grad av selvledelse. De standardiserte korrelasjonskoeffisienten var høyest for opplevd kontroll over avgjørelser ( $\beta = .20$ ) og bemyndigende ledelse ( $\beta = .15$ ). Dette betyr at de er de variablene som gir det sterkeste unike bidraget til forklaringen av selvledelse når variansen forklart av de andre variablene i modellen er kontrollert for.

Resultatene viste også at det å inkludere indre motivasjon og optimisme i modellen ga en signifikant økning i forklart varians fra 15 % til 25,5 % ( $p < .01$ ), altså en økning på 10,5 % i den forklarte variansen i selvledelse i utvalget. Inklusjon av disse to variablene påvirket imidlertid ikke forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse. Kun interaksjonseffekten mellom optimisme og rolleklarhet ( $\beta = -.063$ ) var signifikant ( $p < .05$ ). Men denne effekten var likevel så liten og bidro ikke til signifikant økt forklart varians og kan dermed ikke kalles en moderatoreffekt. Indre motivasjon hadde sterkest hovedeffekt ( $\beta = .29$ , optimisme  $\beta = .14$ , begge signifikante på .01 nivå). Det tyder på at individfaktorene på T1, og især indre motivasjon, også har en betydelig påvirkning på selvledelse på T1. De som rapporterer mer indre motivasjon og optimisme, tenderer også til å rapportere høyere grad av selvledelse.

Av de sosiodemografiske variablene er det kun kjønn på T1 som har signifikant effekt på selvledelse på T1 kontrollert for effekten av de andre variablene ( $\beta = .06$ ,  $p < .05$ ), noe som betyr at kvinner rapporterte noe større grad av selvledelse enn menn. Kjønn, alder og utdanning forklarer 1,8 % av variansen i selvledelse i utvalget ( $p < .01$ ).



**Tabell 3a. Tverrsnittdesign: Organisasjonsfaktorer og selvledelse på tidspunkt 1 som uavhengige og avhengig variabler (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1266)<sup>a</sup>**

	Blokk 1	+Blokk 2	+Blokk 3
<b>Sosiodemografiske variabler</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.053	.068*	.057*
Alder	.043	.018	.007
Utdanning i år	.128**	.069*	.019
$R^2$	.018**		
<i>Justert <math>R^2</math></i>	.015		
<b>Organisasjonsfaktorer</b>			
Bemyndigende ledelse		.186**	.151**
Støtte fra nærmeste leder		-.043	-.027
Innovativt klima		.050	-.003
Støtte fra kolleger		-.010	-.050
Rolleklarhet		.090**	.090**
Kontroll over avgjørelser		.236**	.200**
$R^2$		.150**	
<i>Justert <math>R^2</math></i>		.144	
$\Delta R^2$		.132**	
<b>Individfaktorer</b>			
Indre motivasjon			.292**
Optimisme			.140**
$R^2$			.255**
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.249
$\Delta R^2$			.105**
<b>Blokk 4 med inklusjon av interaksjonsledd (12 variabler)</b>			
<i>Rolleklarhet x Optimisme</i>			-.063*
$\Delta R^2$			.006

\* p < .05, \*\* p < .01. <sup>a</sup> lav N skyldes hovedsakelig manglende verdier på utdanning

Resultatene viser at organisasjonsfaktorene på T1 forklarte 13,2 % av variansen i selvledelse på T1 i utvalget. Individfaktorene på T1 påvirket ikke disse forholdene, men de hadde signifikante hovedeffekter på selvledelse som bidro til å øke forklart varians i selvledelse med 10,5 % til totalt 25,5 %. Faktorene opplevd kontroll over avgjørelser og indre motivasjon hadde sterkest positive hovedeffekter på selvledelse på T1.

Den *andre* analysen viste at opplevd bemyndigende ledelse og kontroll over avgjørelser på T2 hadde signifikante positive hovedeffekter på selvledelse på T2 ( $p < .01$ ) og at opplevd sosial støtte fra nærmeste leder på T2 hadde en signifikant negativ hovedeffekt på selvledelse på T2 ( $p < .01$ ). Organisasjonsfaktorene forklarte 15,8 % av variansen i utvalget ( $p < .01$ ). Dette betyr at de som rapporterte høy grad av bemyndigende ledelse og kontroll over avgjørelser også tenderte til å rapportere større grad av selvledelse. De som rapporterte høy grad av sosial støtte fra nærmeste leder hadde derimot en tendens til å rapportere mindre grad av selvledelse. De standardiserte korrelasjonskoeffisienten var høyest for opplevd kontroll over avgjørelser ( $\beta = .19$ ) og bemyndigende ledelse ( $\beta = .23$ ). Dette betyr at de er de variablene som gir det sterkeste unike bidraget til forklaringen av selvledelse når variansen forklart av de andre variablene i modellen er kontrollert for.

**Tabell 3b. Tverrsnittdesign: Organisasjonsfaktorer og selvledelse på tidspunkt to som uavhengige og avhengig variabler (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1437)<sup>a</sup>**

	Blokk 1	+Blokk 2	+Blokk 3
<b>Sosiodemografiske variabler</b>			
Kjønn (1 = mann, 2 = kvinne)	.039	.056*	.028
Alder	.058*	.034	.006
Utdanning i år	.169**	.090**	.031
$R^2$	.029**		
<i>Justert <math>R^2</math></i>	.027		
<b>Organisasjonsfaktorer</b>			
Bemyndigende ledelse		.287**	.234**
Støtte fra nærmeste leder		-.136**	-.107**
Innovativt klima		.048	.002
Støtte fra kolleger		.000	-.031
Rolleklarhet		.061*	.039
Kontroll over avgjørelser		.240**	.192**
$R^2$		.187**	
<i>Justert <math>R^2</math></i>		.182	
$\Delta R^2$		.158**	
<b>Individfaktorer</b>			
Indre motivasjon			.338**
Optimisme			.168**
$R^2$			.330**
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.325
$\Delta R^2$			.143**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . <sup>a</sup> lav N skyldes hovedsakelig manglende verdier på utdanning

Resultatene viste også at det å inkludere indre motivasjon og optimisme i modellen ga en signifikant økning i forklart varians fra 18,7 % til 33 % ( $p < .01$ ), altså en økning på 14,3 % i den forklarte variansen i selvledelse i utvalget. Indre motivasjon hadde sterkest hovedeffekt ( $\beta = .34$ , optimisme  $\beta = .17$ , begge signifikante på .01 nivå). Dette tyder på at individfaktorene på T2, og især indre motivasjon, også har en betydelig påvirkning på selvledelse på T2. De som rapporterer mer indre motivasjon og optimisme, tenderer også til å rapportere høyere grad av selvledelse.

Av de sosiodemografiske variablene på T2 var det ingen av variablene som hadde signifikante effekter på selvledelse på T2 kontrollert for effekten av de andre variablene. Kjønn, alder og utdanning forklarte 2,9 % av variansen i selvledelse i utvalget ( $p < .01$ ), altså noe mer enn i det første datasettet.

Resultatene viser at organisasjonsfaktorene på T2 forklarte 15,8 % av variansen i selvledelse på T2 i utvalget. Individfaktorene hadde signifikante hovedeffekter på selvledelse som bidro til å øke forklart varians i selvledelse med 14,3 % til 33 %. Sterke hovedeffekter hadde opplevd bemyndigende ledelse, opplevd kontroll over avgjørelser og indre motivasjon.

### 3.3 Hovedanalyser med prospektivt design

#### 3.3.1 Predikerer organisasjonsfaktorene selvledelse over tid?

Den tredje regresjonsanalysen, som ble foretatt for å undersøke de åtte tidligere nevnte forskningsspørsmålene, undersøkte om de seks organisasjonsfaktorene kunne predikere selvledelse *over tid* og om individfaktorene påvirket disse forholdene (se tabell 4).

Resultatene fra denne analysen viste at opplevd bemyndigende ledelse, støtte fra kolleger, kontroll over avgjørelser ( $p < .01$ ) og rolleklarhet ( $p < .05$ ) på T1 hadde signifikante hovedeffekter på selvledelse på T2 og forklarte 9,5 % av variansen i utvalget ( $p < .01$ ). Som i de forrige analysene hadde bemyndigende ledelse, og arbeidsinnholds faktorene positive effekter på selvledelse. Støtte fra kolleger var negativt relatert til selvledelse, hvilket betyr at de som rapporterte mer støtte fra kolleger tenderte til å rapportere mindre grad av selvledelse. De standardiserte korrelasjonskoeffisientene var høyest for opplevd kontroll over avgjørelser ( $\beta = .18$ ) og opplevd sosial støtte fra kolleger ( $\beta = -.12$ ).

**Tabell 4. Prospektivt design: selvledelse på tidspunkt 2 som avhengig variabel (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1266)<sup>a</sup>**

	Blokk 1	+Blokk 2	+Blokk 3
<b>Sosiodemografiske variabler</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.061*	.087**	.077**
Alder	.018	-.011	-.024
Utdanning i år	.127**	.074**	.034
$R^2$	.017**		
<i>Justert <math>R^2</math></i>	.015		
<b>Organisasjonsfaktorer</b>			
Bemyndigende ledelse		.130**	.101**
Støtte fra nærmeste leder		.019	.030
Innovativt klima		.047	.004
Støtte fra kolleger		-.088**	-.124**
Rolleklarhet		.057	.058*
Kontroll over avgjørelser		.216**	.182**
$R^2$		.112**	
<i>Justert <math>R^2</math></i>		.105	
$\Delta R^2$		.095**	
<b>Individfaktorer</b>			
Indre motivasjon			.211**
Optimisme			.162**
$R^2$			.184**
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.177
$\Delta R^2$			.072**
<b>Blokk 4 med inklusjon av interaksjonsledd (12 variabler)</b>			
$\Delta R^2$			.005

\* p < .05, \*\* p < .01. <sup>a</sup> lav N skyldes hovedsakelig manglende verdier på utdanning

Inklusjon av indre motivasjon og optimisme i modellen viste igjen at disse ikke påvirket forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse, men at begge var signifikant positivt relatert til selvledelse ( $p < .01$ ). Indre motivasjon hadde sterkest hovedeffekt ( $\beta = .21$ ). Den totale mengden forklart varians økte signifikant fra 11,2 % til 18,4 % da individfaktorene ble tatt med i analysene ( $p < .01$ ). De økte dermed den forklarte variansen i selvledelse i utvalget med 7,2 % fra det de seks organisasjonsfaktorene, og de sosiodemografiske variablene, forklarte alene. Dette tyder igjen på at både organisasjonsfaktorene og

individfaktorene har en sterk effekt på selvledelse. Inklusjon av interaksjonsledd gav ingen økning i forklart varians, og det er dermed ikke tegn på at moderatoreffekter var tilstede.

Av de sosiodemografiske variablene var det igjen kun kjønn som hadde signifikant effekt på selvledelse kontrollert for effekten av de andre variablene ( $\beta=.08$ ,  $p<.01$ ). Kjønn, alder og utdanning forklarte her 1,7 % av variansen i utvalget ( $p<.01$ ).

Resultatene viser at organisasjonsfaktorene på T1 forklarte 9,5 % av variansen i selvledelse i utvalget på T2. Individfaktorene påvirket ikke disse forholdene men hadde signifikante hovedeffekter på selvledelse som bidro til å øke forklart varians i selvledelse i utvalget med 7,2 % til 18,4 %. Opplevd kontroll over avgjørelser, indre motivasjon og sosial støtte fra kolleger hadde sterkest hovedeffekter på selvledelse i utvalget.

### 3.3.2 Predikerer organisasjonsfaktorene endring i selvledelse over tid?

Den fjerde regresjonsanalysen undersøkte om de seks organisasjonsfaktorene kunne predikere *endring* i selvledelse *over tid* og om individfaktorene påvirket disse forholdene (se tabell 5). Studien undersøkte endring i selvledelse ved å benytte selvledelse på T2 som avhengig variabel mens selvledelse på T1 ble lagt inn som uavhengig variabel. Dette gjør det mulig å studere om de andre faktorene har betydning for *endring* i selvledelse fra T1 til T2.

Denne analysen viste at opplevd støtte fra kolleger og kontroll over avgjørelser ( $p<.01$ ) på T1 fortsatt hadde signifikante hovedeffekter på selvledelse på T2 kontrollert for selvledelse på T1. Dette betyr at de som opplever høy grad av kontroll og lite støtte fra kolleger tenderer til å endre seg mest på selvledelse. Selvledelse på T1 var som forventet den variabelen som var sterkest relatert til selvledelse på T2 ( $\beta=.49$ ,  $p<.01$ ). Sammen forklarte disse variablene 33,1 % av variansen i selvledelse på T2 i utvalget ( $p<.01$ ). Som i de forrige analysene hadde kontroll over avgjørelser en positiv effekt på selvledelse mens støtte fra kolleger var negativt relatert til selvledelse. De standardiserte korrelasjonskoeffisientene var for opplevd kontroll over avgjørelser  $\beta .09$  og for støtte fra kolleger var  $\beta -.10$ .

Analysene viste igjen at inklusjon av indre motivasjon og optimisme i modellen ikke påvirket forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse, men at begge var signifikant positivt relatert til endring i selvledelse ( $p<.01$ ). Optimisme var sterkest relatert til selvledelse på T2 da selvledelse på T1 var kontrollert for ( $\beta=.09$ ,  $p<.01$ ). Dette betyr at de som rapporterte mer optimisme på T1 rapporterte større endring i selvledelse på T2.

**Tabell 5. Prospektivt design: selvledelse på tidspunkt 2 som avhengig variabel, kontrollert for selvledelse på tidspunkt 1 (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1266)<sup>a</sup>**

	Blokk 1	+Blokk 2	+Blokk 3
<b>Sosiodemografiske variabler</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.061*	.052*	.050*
Alder	.018	-.021	-.027
Utdanning i år	.127**	.038	.025
$R^2$	.017**		
<i>Justert <math>R^2</math></i>	.015		
<b>Organisasjonsfaktorer</b>			
Selvledelse tidspunkt 1		.527**	.487**
Bemyndigende ledelse		.032	.027
Støtte fra nærmeste leder		.041	.043
Innovativt klima		.021	.006
Støtte fra kolleger		-.082**	-.100**
Rolleklarhet		.009	.014
Kontroll over avgjørelser		.092**	.085**
$R^2$		.348**	
<i>Justert <math>R^2</math></i>		.343	
$\Delta R^2$		.330**	
<b>Individfaktorer</b>			
Indre motivasjon			.069**
Optimisme			.094**
$R^2$			.360**
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.354
$\Delta R^2$			.012**
<b>Blokk 4 med inklusjon av interaksjonsledd (12 variabler)</b>			
$\Delta R^2$			.005

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . <sup>a</sup> lav N skyldes hovedsakelig manglende verdier på utdanning

Det å inkludere interaksjonsledd gav ingen økning i forklart varians. Det er derfor ingen grunn til å tro at moderatoreffekter er tilstede. Den totale mengden forklart varians økte signifikant fra 34,8 % til 36 % da individfaktorene ble tatt med i analysene ( $p < .01$ ). De økte dermed den forklarte variansen i selvledelse i utvalget med 1,2 % fra det de seks organisasjonsfaktorene, selvledelse og de sosiodemografiske variablene forklarte. Dette tyder på at både organisasjons- og individfaktorer predikerer endring i selvledelse, men det er

vanskelig å si hvilke som betyr mest da selvledelse på T1 sannsynligvis bidrar til den høye verdien av forklart varians for blokk to i modellen.

Av de sosiodemografiske variablene var det igjen kun kjønn som hadde signifikant effekt på selvledelse kontrollert for effekten av de andre variablene ( $\beta=.05$ ,  $p<.05$ ). Det betyr at i dette utvalget endret kvinner seg mest på selvledelse. Kjønn, alder og utdanning forklarte igjen 1,7 % av variansen i utvalget ( $p<.01$ ), altså noe mer enn individfaktorene.

Resultatene viser dermed at organisasjonsfaktorene og selvledelse på T1 forklarte 33,1 % av variansen i selvledelse i utvalget på T2. Individfaktorene påvirket ikke disse forholdene, men de hadde signifikante hovedeffekter på selvledelse som bidro til å øke forklart varians i selvledelse i utvalget med 1,2 % til 36 %. Optimisme og opplevd støtte fra kolleger hadde sterkest, henholdsvis positiv og negativ, hovedeffekt på selvledelse på T2.

### *3.3.3 Predikerer endring i organisasjonsfaktorene endring i selvledelse?*

Den femte regresjonsanalysen undersøkte om endring i de seks organisasjonsfaktorene og de to individfaktorene fra T1 til T2 kunne predikere endring i selvledelse fra T1 til T2 (se tabell 6). Studien undersøkte endring i faktorene ved å lage differanseskårer. Differanseskårer er som nevnt skårene på T1 subtrahert fra skårene på T2. Disse nye variablene ble lagt inn i analysene. Resultatene fra denne analysen oppsummeres i tabell 6.

Resultatene fra denne analysen viste at endring i opplevd bemyndigende ledelse og kontroll over avgjørelser ( $p<.01$ ) hadde signifikante hovedeffekter på endring i selvledelse. Sammen forklarte de 5,9 % av variansen i utvalget ( $p<.01$ ). Endring på begge variabler var positivt relatert til endring i selvledelse, altså en økning i opplevd bemyndigende ledelse og opplevd kontroll fra T1 til T2 var relatert til en økning i selvledelse over samme tidsrom. De standardiserte korrelasjonskoeffisientene var tilnærmet like; for opplevd kontroll over avgjørelser var  $\beta .15$  og for bemyndigende ledelse var  $\beta .14$ .

Det ble igjen foretatt en analyse av individfaktorene som uavhengige variabler og denne gangen var kun endring i indre motivasjon signifikant positivt relatert til endring i selvledelse ( $\beta=.15$ ,  $p<.01$ ). Da individfaktorene ble tatt med i analysene økte den totale mengden forklart varians fra 5,9 % til 8,3 % ( $p<.01$ ). De økte dermed den forklarte variansen i selvledelse i utvalget med 2,4 %. Ingen av de sosiodemografiske variablene hadde signifikant effekt på selvledelse og de forklarte ikke varians i selvledelse i utvalget. Funnene tyder på at

endring i både organisasjons- og individfaktorene predikerer endring i selvledelse over tid i dette utvalget og at endring i organisasjonsfaktorene forklarer mest varians i endring i selvledelse i utvalget.

**Tabell 6. Prospektivt design: differanseskårene på selvledelse og organisasjonsfaktorene som avhengig og uavhengige variabler (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1133)<sup>a</sup>**

	Blokk 1	+Blokk 2	+Blokk 3
<b>Sosiodemografiske variabler</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.009	.008	.005
Alder	-.011	-.006	-.012
Utdanning i år	-.008	-.007	-.007
$R^2$	.000		
<i>Justert <math>R^2</math></i>	-.002		
<b>Organisasjonsfaktorer</b>			
Bemyndigende ledelse		.144**	.144**
Støtte fra nærmeste leder		-.052	-.046
Innovativt klima		.008	.000
Støtte fra kolleger		.058	.051
Rolleklarhet		.044	.042
Kontroll over avgjørelser		.157**	.148**
$R^2$		.059**	
<i>Justert <math>R^2</math></i>		.052	
$\Delta R^2$		.059**	
<b>Individfaktorer</b>			
Indre motivasjon			.145**
Optimisme			.051
$R^2$			.083**
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.074
$\Delta R^2$			.024**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . <sup>a</sup> lav N skyldes hovedsakelig manglende verdier på utdanning

Resultatene viste at endring i organisasjonsfaktorene forklarte 5,9 % av variansen i endring i selvledelse i utvalget. Endring i indre motivasjon hadde signifikant hovedeffekt på endring i selvledelse som bidro til å øke forklart varians i endring i selvledelse i utvalget med 2,4 % til 8,3 %. Endring i opplevd bemyndigende ledelse, kontroll over avgjørelser og indre motivasjon hadde tilnærmet like hovedeffekter på endring i selvledelse.



### 3.3.4 Andre resultater

Det ble også undersøkt i den fjerde og femte regresjonsanalysen om det var større endring i selvledelse blant de med ung alder og/eller blant de med lavt antall år i nåværende jobb. Dette ble gjennomført ved å benytte regresjonsanalyser som undersøkte om det fantes ikke-lineære sammenhenger mellom endring i selvledelse og antall år i nåværende jobb, med og uten kontroll for alder. Regresjonsanalysene som undersøkte om det fantes ikke-lineære sammenhenger viste ingen signifikante effekter og det var derfor ingen støtte for at endring i selvledelse er størst blant de med få år i nåværende jobb og/eller blant de med lav alder. I tillegg ble analysene gjennomført separat for menn og kvinner og heller ikke her var det noen signifikante sammenhenger. Alle analyser ble også foretatt uten å kontrollere for utdanning på grunn av mange manglende skårer på denne variabelen (missingproblematikk). Dette påvirket ikke resultatene i analysene nevneverdig så utdanning ble tatt med i analysene. Kun en triviell endring forekom, opplevd støtte fra nærmeste leder viste en svært svak signifikant effekt på selvledelse. Forklart varians minsket noe ved utelatelse av utdanning i analysene.

## 4. Diskusjon

### 4.1 Diskusjon av studiens funn

Funnene i denne studien var relativt konsistente over de fem foretatte analysene. Opplevd bemyndigende ledelse, opplevd sosial støtte fra kolleger, opplevd rolleklarhet og opplevd kontroll over avgjørelser har signifikante effekter på selvledelse og predikerer selvledelse over tid. Indre motivasjon og optimisme har også signifikante effekter på selvledelse, men ser ikke ut til å moderere forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse. Funnene indikerer at både organisasjonsfaktorer og individfaktorer predikerer selvledelse, men at organisasjonsfaktorene, og især opplevd bemyndigende ledelse og opplevd kontroll over avgjørelser, er de beste prediktorene.

#### 4.1.1 Opplevd kontroll over avgjørelser og opplevd bemyndigende ledelse predikerer selvledelse

Resultatene viste at *opplevd kontroll over avgjørelser* har en signifikant positiv effekt på selvledelse i alle analysene som ble foretatt. Det er dermed det mest konsistente funnet i

denne studien. Opplevd kontroll over avgjørelser er også den organisasjonsfaktoren som best predikerer selvledelse. Funnet indikerer altså at ansatte som opplever at de har høy grad av kontroll over avgjørelser i eget arbeid utøver større grad av selvledelse over tid enn de som opplever at de har mindre grad av kontroll over avgjørelser.

Dette resultatet er i tråd med Elloys (2008) studie som fant at teamdeltakere som i større grad får delta i arbeidsrelaterte avgjørelser utøver mer selvstyre (atferdsfokustert selvledelse). Elloys (2008) studie er imidlertid preget av metodiske begrensninger. Den hadde tverrsnittdesign og undersøkte kun et lite utvalg. Utvalget kom dessuten fra kun én industribedrift og inkluderte bare ansatte som var medlemmer i team. Det unike ved dette studiet er at det er basert på et prospektivt design og at det har undersøkt et svært stort og variert utvalg av ansatte fra flere virksomheter med varierende funksjonsområder.

Resultatene viste at *opplevd bemyndigende ledelse* har en signifikant positiv effekt på selvledelse i alle analyser utenom i analysen som undersøkte om organisasjonsfaktorene predikerer endring i selvledelse. Denne analysen av endring i selvledelse hadde med opprinnelig nivå av selvledelse som en uavhengig faktor. En mulig tolkning er at ansattes opprinnelige nivå av selvledelse er en bakenforliggende faktor som skaper en spuriøs sammenheng mellom opplevd bemyndigende ledelse og selvledelse. Funnet kan indikere at det forekommer overlapp mellom begrepene selvledelse og bemyndigende ledelse. Analysene viste imidlertid at begrepene korrelerer lavt med hverandre. Det kan være det forekom lite varians i endring i selvledelse i utvalget og at effekten derfor underestimeres i analysen. Den andre analysen som undersøkte endring i selvledelse (med differanseskårer) fant imidlertid signifikante funn. Det kan være effekten bare ikke var stor nok. Dette bør undersøkes i videre studier. Funnet er likevel relativt konsistent og etter opplevd kontroll over avgjørelser er opplevd bemyndigende ledelse den faktoren som best predikerer selvledelse. Funnet indikerer at ansatte som i større grad opplever at nærmeste leder er bemyndigende, utøver selvledelse i større grad enn ansatte som opplever at nærmeste leder er mindre bemyndigende.

Dette funnet er i tråd med Yun et al. (2006) prospektive studie som fant at bemyndigende ledelse har en positiv effekt på selvledelse og at effekten er sterkere for dem som skårer høyt på behov for autonomi. Yun et al. (2006) studie undersøkte et utvalg fra kun en virksomhet, og studiet foregikk kun over 10 uker. Deres studie undersøkte kun bemyndigende ledelse på første undersøkelsestidspunkt og kun selvledelse på tidspunkt to. De undersøkte derfor ikke om bemyndigende ledelse og endring i bemyndigende ledelse kan

predikere endring i selvledelse. Vår studie repliserte de tidligere resultatene med et prospektivt design over et lengre tidsrom og med et større, mer variert uvalg.

Opplevelsen av kontroll over avgjørelser og bemyndigende ledelse kan også avhenge av hverandre til en viss grad. En ansatt som opplever lav grad av kontroll over avgjørelser vil sannsynligvis ha større vansker med å oppleve ledelsen som bemyndigende enn de som opplever høy grad av kontroll. Men korrelasjonsanalysene viste at begrepene bare korrelerte svakt til moderat med hverandre. Videre studier bør undersøke om kontroll kan moderere forholdet mellom bemyndigende ledelse og selvledelse.

#### *4.1.2 Opplevd sosial støtte fra kolleger og opplevd rolleklarhet predikerer også selvledelse*

Resultatene viste også at *opplevd sosial støtte fra kolleger* har en signifikant negativ effekt på selvledelse i analysen som undersøkte om organisasjonsfaktorene predikerer selvledelse over tid og i analysen som undersøkte om organisasjonsfaktorene predikerer endring i selvledelse. En mulig tolkning er at effekten av sosial støtte fra kolleger er avhengig av tid for å komme til uttrykk i form av endret atferd hos den ansatte. Sosial støtte kan sannsynligvis påvirke personens tanker om og opplevelse av seg selv, især relatert til egen fungering i arbeidet, og denne endrede selvopplevelsen kan uttrykke seg i endrede atferdsmønstre. Det er mulig at årsaken til at jeg kun fant en effekt av sosial støtte i analysene som undersøkte selvledelse på tidspunkt to, men ikke i tverrsnittsanalysene, er at effekten av sosial støtte her har fått tid til å manifestere seg i ansattes selvopplevelse og deretter i grad av utøvelse av selvledelse.

Resultatene viste at opplevd sosial støtte fra kolleger også predikerte selvledelse i utvalget relativt godt. Funnet indikerer at ansatte som i større grad opplever støtte fra kolleger, utøver selvledelse i mindre grad enn ansatte som opplever mindre støtte fra kolleger. Opplevd støtte fra kolleger ser altså ut til å bidra til at ansatte i dette utvalget blir mindre motiverte til å utvikle og lede seg selv. En tolkning er at sosial støtte muligens kan ha en passiviserende effekt på ansatte ved å kommunisere at giveren opplever at mottakeren ikke mestrer en arbeidsoppgave og derfor trenger råd, assistanse og hjelp. Det er mulig at denne opplevelsen kolleger har av den ansatte, kan påvirke den ansattes egen selvopplevelse og atferd slik at vedkommende over tid i mindre og mindre grad utøver selvledelse.

Jeg har ikke funnet noen tidligere studier som har undersøkt relasjonen mellom opplevd sosial støtte fra kolleger og selvledelse. Det synes imidlertid å være dårlig samsvar

mellom dette funnet og tidligere relaterte funn. Disse har bl.a. funnet at generell sosial støtte kan bidra til økt jobbinvestering og opplevd empowerment (Emmerik et al., 2007; Spreitzer, 1996). Krause (1987) fant derimot en nonlinear relasjon mellom sosial støtte og indre kontroll. Videre studier bør undersøke om det finnes en nonlinear relasjon mellom opplevd sosial støtte fra kolleger. Dette studiet målte det globale konseptet sosial støtte. Det kan tenkes at visse komponenter av støtte, som evaluerende støtte (f.eks. konstruktive tilbakemeldinger) og emosjonell støtte (uttrykke full tillit til den ansattes initiativ og arbeid), kan ha en positiv effekt på ansattes opplevelse av mestring og utøvelse av selvledelse. Videre studier bør undersøke relasjonen mellom selvledelse og de ulike komponentene av sosial støtte.

Resultatene viste videre at *opplevd rolleklarhet* har en signifikant positiv effekt på selvledelse i tverrsnittanalysen i det første datasettet og i analysen som undersøkte om organisasjonsfaktorene predikerer selvledelse over tid. Denne effekten forsvant derimot i analysen som inkluderer opprinnelig selvledelse som uavhengig faktor, og en mulig tolkning er at relasjonen mellom opplevd rolleklarhet og selvledelse dermed er spurios. Effekten ble heller ikke funnet verken der man undersøkte om endring i rolleklarhet predikerer endring i selvledelse eller i tverrsnittanalysen på T2. Dette funnet er derfor ikke like konsistent som de andre resultatene og videre forskning bør forsøke å replisere studiet for å se om de kan gi videre støtte til funnet. Opplevd rolleklarhet er også den av de fire faktorene som predikerer selvledelse i minst grad. Dette antyder at denne faktoren ikke er en like viktig prediktor av ansattes motivasjon til å lede seg selv som de andre organisasjonsfaktorene. Funnet indikerer likevel at ansatte som i større grad opplever rolleklarhet, utøver selvledelse i større grad enn ansatte som opplever mindre grad av rolleklarhet.

Jeg har ikke funnet andre studier som har undersøkt relasjonen mellom selvledelse og rolleklarhet. Resultatet er imidlertid i tråd med Spreitzers (1996) tverrsnittstudie som fant at blant seks ulike faktorer var rolletvetydighet den beste prediktoren av empowerment. Det samsvarer også med studier som har funnet at rolleklarhet er positivt relatert til rollerelatert mestringstro og prestasjoner (Bray & Brawley, 2002; Eys & Carron, 2001). Funnene i dette studiet er interessante, men videre studier bør foretas før konklusjoner kan trekkes

Resultatene viste overraskende nok at *opplevd innovativt klima* ikke har noen effekt på selvledelse i noen av analysene og at *opplevd sosial støtte fra nærmeste leder* kun hadde en signifikant negativ effekt på selvledelse i én av fem analyser, i tverrsnittanalysen på T2. Effekten ble ikke funnet i noen av de prospektive analysene. Det ser altså ikke ut til at det er

noe særlig viktig for ansatte i utvalget å oppleve ledelsen som støttende og miljøet som innovativt for at de skal utøve større grad av selvledelse. Resultatene indikerte imidlertid en tendens til sammenheng mellom støtte fra leder og selvledelse også i én annen analyse men effekten var usignifikant. Dette lite robuste funnet bør følges opp før man kan konkludere med at sosial støtte fra leder kan predikere selvledelse.

En mulig tolkning av disse funnene er at leder (bemyndigende ledelse) er en viktigere bidragsyter til ansattes opplevelse av autonomi og empowerment enn klimaet på arbeidsplassen (innovativt klima) da leder har reell myndighet og direkte kan påvirke ansattes muligheter til kontroll og selvbestemmelse. Sosial støtte derimot, kan muligens oppleves som viktigere når den kommer fra miljøet (sosial støtte fra kolleger) enn fra ledelsen (sosial støtte fra nærmeste leder) da kolleger ofte er nærere den ansatte, jobber med samme spesifikke arbeidsoppgaver, på samme nivå og ofte er viktigere for opplevelsen av tilhørighet. Dette er imidlertid kun en tolkning som bør undersøkes videre.

Jeg har ikke funnet noen tidligere studier som har undersøkt opplevd støtte fra nærmeste leder og opplevd innovativt klima som prediktorer av selvledelse. Verken tverrsnittdesignene eller det prospektive designet i denne studien fant at de er robuste prediktorer av selvledelse. Fremtidige studier bør imidlertid undersøke om spesifikke komponenter av støtte fra nærmeste leder og innovativt klima er relatert til selvledelse.

#### *4.1.3 Indre motivasjon, optimisme og kjønn predikerer selvledelse*

Resultatene viste at *indre motivasjon* har en signifikant positiv effekt på selvledelse i alle analysene som ble foretatt. Indre motivasjon er også den individfaktoren som best predikerer selvledelse i utvalget. I analysen som undersøker om organisasjonsfaktorene predikerer endring i selvledelse endret imidlertid styrkeforholdet seg mellom individfaktorene og indre motivasjon ble den relativt minst viktige faktoren. I denne analysen ble opprinnelig selvledelse lagt inn som uavhengig faktor. En mulig tolkning er at opprinnelig selvledelse er en bakenforliggende variabel som kan forklare noe av variansen indre motivasjon så ut til å forklare i selvledelse i utvalget. Korrelasjonene mellom de to variablene er imidlertid lave i begge datasettene. Tidligere er det sådd tvil om selvledelse er et separat begrep fra ulike individuelle og personlighetstrekk, men individfaktorene i denne studien er helt klart separate begrep fra selvledelse. Funnet gir altså støtte til teorien om begrepet selvledelses unikhet.

Funnet indikerer altså at ansatte som er mer indre motiverte utøver større grad av selvledelse enn ansatte som er mindre indre motiverte. Da jeg ikke har funnet noen tidligere studier som har undersøkt indre motivasjons forhold til selvledelse er dette et interessant funn som bør følges opp i videre studier og teoriutvikling.

Resultatene viste at indre motivasjon ikke har noen moderatoreffekt på forholdet mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse. Organisasjonsfaktorenes effekt på ansattes selvledelse ble altså ikke påvirket av de ansattes nivå av indre motivasjon i utvalget. Dette er ikke et svært uventet funn. Ifølge Podsakoff, MacKenzie, Ahearne og Bommer (1995) er det å lete etter variabler som kan moderere effekten av ledelse som å lete etter ”nålen i høystakken”. Søket bør likevel fortsette. Andre faktorer, som behov for autonomi (Yun et al., 2006) og grad av kontroll og autonomi i arbeidet, kan være viktige moderatorer. Videre studier bør også foretas i ”renere” og mer homogene utvalg både med hensyn til type utdanning og arbeidsoppgaver ansatte har og type virksomheter for å se om dette endrer resultatenes karakter.

Resultatene viste videre at *optimisme* har en signifikant positiv effekt på selvledelse i alle analysene utenom i analysen som undersøkte om endring i optimisme predikerer endring i selvledelse. Dette tyder på at optimisme også er en prediktor av selvledelse, men funnet er ikke like konsistent som ved indre motivasjon. Funnet indikerer at ansatte som er mer optimistiske utøver større grad av selvledelse enn ansatte som er mindre optimistiske. Resultatene viste at heller ikke optimisme har noen moderatoreffekt på relasjonen mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse, så organisasjonsfaktorenes effekt på selvledelse påvirkes altså ikke av ansattes nivå av optimisme i dette utvalget. Da jeg heller ikke har funnet noen studier som har undersøkt optimismes uavhengige eller modererende effekt på selvledelse tidligere, bør også denne sammenhengen følges opp videre.

Resultatene viste at det var kun *kjønn* av de sosiodemografiske variablene som hadde en signifikant positiv effekt på selvledelse i alle analysene utenom i tverrsnittanalysen på T2 og i analysen som undersøkte om endring i organisasjonsfaktorene predikerer endring i selvledelse. Funnet indikerer at kvinnelige ansatte utøver noe større grad av selvledelse enn mannlige ansatte i utvalget. En tidligere studie av relasjonen mellom kjønn og selvledelse fant derimot ingen sammenheng mellom disse variablene (Kazan & Earnest, 2000; referert i D’Intino et al., 2007). En mulig forklaring på at funnet ikke samsvarer med tidligere funn er at utvalgene i de to studiene er hentet fra ulike land som sannsynligvis er preget av svært ulike

kulturelle normer. Videre tverrkulturelle studier må imidlertid undersøke relasjonen mellom selvledelse og kjønn før konklusjoner kan trekkes.

Tidligere studier har funnet en negativ relasjon mellom alder og selvledelse, men dette funnet støttes ikke i denne studien (Kazan & Earnest, 2000, referert i D'intinto et al., 2007). I dette norske utvalget er det ingen forskjell i yngre og eldres grad av utøvelse av selvledelse. Det var også et gjennomgående funn at de sosiodemografiske variablene forklarte lite av variansen i selvledelse i utvalget.

#### *4.1.4 Funnenes samsvar med feltets teoretiske perspektiver*

Få empiriske studier har hittil undersøkt prediktorer av selvledelse og de få studiene som finnes har oftest tverrsnittdesign og undersøker få faktorer i små utvalg. De interessante funnene i dette studiet bør derfor reproduseres og følges opp i videre forskning. Funnene samsvarer imidlertid godt med feltets teoretiske perspektiver.

Funnene indikerer at opplevd bemyndigende ledelse og opplevd kontroll over avgjørelser er de viktigste prediktorene av selvledelse av de studerte faktorene. Dette er faktorer som muligens virker mer direkte på ansattes opplevelse av bemyndigelse, autonomi, selvbestemmelse og motivasjon til selvledelse enn andre faktorer. Et gjennomgående perspektiv i både empowerment- og selvledelseslitteraturen er nettopp at ledelse, strukturer og kulturer som oppmuntrer til initiativtaking, autonomi, selvbestemmelse og mestring er viktige faktorer som kan fasilitere selvledelse og en opplevelse av bemyndigelse hos ansatte (Conger & Kanungo, 1988; Foster-Fishman & Keys, 1997; Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001; Quinn & Spreitzer, 1997). I dette perspektivet kan den negative relasjonen mellom opplevd støtte fra kolleger og selvledelse forstås; sosial støtte kan motvirke en opplevelse av psykologisk empowerment, minske ansattes opplevelse av mestring og autonomi og resultere i mindre selvledelse. Empowermentlitteraturen påpeker at støtte som uttrykker tillit til den ansatte og som oppmuntrer og inviterer til muligheter for deltakelse, autonomi og initiativ derimot, er faktorer som kan fasilitere en opplevelse av empowerment (Quinn & Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1996). Den positive relasjonen mellom opplevd rolleklarhet og selvledelse samsvarer også godt med empowermentperspektivet. Rolleklarhet er, ifølge Quinn og Spreitzers teori (1997), en av fire hovedfaktorer som kan fasilitere ansattes empowerment-prosess ved at den kan fasilitere autonomi og mestring, og gi god grobunn for selvledelse, gjennom klare rammer for ansattes initiativ, deltakelse og kontroll over avgjørelser.

Fra et overordnet perspektiv ser faktorene som har en effekt på selvledelse ut til å ha et mulig fellestrekk; de ser alle ut til å være faktorer som påvirker individers opplevelse av å være bemyndiget. Videre studier bør derfor både undersøke flere forløpere som kan ha bemyndigende effekter på ansatte og undersøke aspekter ved empowerment som mulige medierende faktorer mellom organisasjonsfaktorene og selvledelse.

På det teoretiske planet synes det riktig å foreta en avklaring av definisjoner og bruk av begreper på feltet. Begrepet ”superledelse”, for eksempel, er et uklart og dårlig definert begrep og det forekommer ikke, som jeg har funnet, i seriøs empirisk forskning. Begrepet kalles også bemyndigende ledelse, et begrep som allerede forekommer i teoretisk og empirisk forskning på empowerment (eks. Srivastava et al., 2006). Slike tilfeller er ikke uproblematisk og de er kilder til usikkerhet i forskningen. Tydelige og gode definisjoner og operasjonaliseringer av begreper er viktige forutsetninger for videre god og metodisk sunn forskning på dette feltet. I denne studien har jeg i hovedsak benyttet det engelske begrepet empowerment, men jeg har også brukt det norske begrepet bemyndigelse synonymt med empowerment. Det bør imidlertid, i samsvar med ledende forskere på feltet, utvikles enighet om et felles norsk begrepsapparat som kan dekke meningsinnholdet i empowermentbegrepene.

#### **4.2 Diskusjon av metodiske begrensninger og styrker og mulige implikasjoner av funn**

Selv om de ovennevnte funnene både er lovende og interessante er det metodiske faktorer i studiet som kan begrense dataenes holdbarhet og relevans.

Studien er basert på et bekvemmelighetsutvalg og ikke et tilfeldig utvalg. 15 virksomheter som representerer store deler av det norske arbeidslivet deltok, men de kan likevel ikke sies å representere hele populasjonen da utvalget ikke var 100 % tilfeldig.

Den totale responsraten på begge undersøkelsestidspunkt i studien var på 43 %. Det var store variasjoner mellom responsratene i de ulike virksomhetene. På organisasjonsnivå kan dette bl.a. skyldes organisatoriske faktorer, som manglende påminnelser, eller kulturelle faktorer, som generelt manglende innsatsvilje. På individnivå kan dette skyldes ulikheter i personlighet, verdier, holdninger eller andre tilfeldige årsaker. I en prospektiv studie kan deltakerne oppleve såkalt ”subject fatigue” (deltakertretthet) som kan uttrykkes i at de ikke ønsker å delta videre i studien eller ved at de svarer raskt og generelt uten å reflektere nøye over responsene. Over tid kan også noen deltakere endre arbeidsplass og slik naturlig falle ut av studien. Stort frafall kan være et problem ved studier med prospektive design. Et viktig



spørsmål er om frafallet skyldes systematiske eller tilfeldige faktorer. Da kun 43 % av det opprinnelige utvalget deltok vil man uansett kunne anta at utvalget ikke er helt representativt for den totale populasjonen av arbeidstakere. Studien valgte dessuten å utelate ufullstendige besvarelser. Dette ble gjort for å unngå å måtte foreta utregninger og gjetninger av verdier på enkeltledd for i størst mulig grad beholde det opprinnelige datamaterialet. Dette kan imidlertid ha bidratt til at det endelige utvalget ble noe mindre.

Sammensetningen av utvalget, og især den store variasjonen i bedriftenes funksjon- og kompetanseområder, bidrar til økt generaliserbarhet. Samtidig kan variasjonen ha bidratt til å underestimere styrken i funnene. Det kan være interessant å undersøke mer homogene utvalg og populasjoner hvor man tenker selvledelse blant ansatte er mer sentralt, f.eks. i kunnskaps-bedrifter/enheter, for å se om dette påvirker og evt. styrker funnene.

Denne studien er basert på deltakernes subjektive rapportering. Studien undersøker om deltakernes rapporterte opplevelse av ledelses-, arbeidsmiljø- og arbeidsinnholds faktorer på sin arbeidsplass har en sammenheng med hvor mye selvledelse de rapporterer at de utøver. Dette vanskeliggjør generalisering av funn da det er stor variasjon i individers opplevelse av forhold. Likevel er selvrapporing kanskje den riktige og eneste mulige metoden på dette feltet. Bandura (1989, referert i Spreitzer, 1996) hevder at vi faktisk påvirkes mer av vår subjektive oppfatning av miljøet rundt oss enn av det faktiske, objektive miljøet. Det følger av dette at det derfor er riktigere å måle ansattes opplevelse av faktorene enn å forsøke å måle de objektive faktorene i seg selv, om dette i det hele tatt er mulig. Dette er også i tråd med den organiske tilnærmingen til empowerment (Quinn & Spreitzer, 1997). Et mulig alternativ er å benytte gjennomsnittet av de ansattes vurdering av felles leder. Et annet viktig spørsmål er om selvrapport kan gi en objektiv representasjon av faktisk atferd og ansattes faktiske utøvelse av selvledelse. Selvrapport kan forhåpentligvis i hvert fall gi en god indikasjon på faktisk atferd og kan være en foretrukket metode da observasjon kan påvirke ansattes atferd. Et alternativ er å måle leder og kollegers oppfatning av den enkelte ansattes selvledelse da dette kan gi et mer objektivt bilde. Dette vil imidlertid være en mer kostbar prosess og samsvar med ansattes egenrapport av selvledelse bør undersøkes.

Sosial ønskeverdighet ble ikke målt i denne studien og kan være en faktor som har påvirket deltakernes rapportering (Ganster, Hennessey & Luthans, 1983). Det kan påpekes at ansatte kan ha skapt et bedre bilde av seg selv både ved å forskjønne virkeligheten eller ved å være økonomiske med sannheten, men samtidig var deltakelse frivillig og deltakerne ble

forsikret om anonymitet og full konfidensialitet. De ville altså ikke ha oppnådd noen goder ved å framstille seg i et bedre lys.

Selvrappport ble benyttet til å måle både uavhengige og avhengige variabler. Det er en kjent antakelse, også bekreftet i forskning, at "felles metode varians" (common method variance) kan forstørre sammenhenger i organisasjonsstudier (Doty & Glick, 1998). Spector (2006) hevder dette fenomenet er blitt en urban legende, at problemet er overdrevet og en fordreining og overforenkling og at andre faktorer ved måling er viktigere å ha fokus på. Stadig flere forskere heller mot Sectors (2006) perspektiv og selv om metodevariens kan forhøye funn, er det lite trolig at dette ugyldiggjør funnene i dette studiet (Doty & Glick, 1998).

Studien benyttet forkortede versjoner av opprinnelige skalaer. Det er dermed få testledd (3 – 5 spørsmål) som måler hvert begrep. Det kan ikke utelukkes at de forkortede skalaene ikke måler konseptene like godt som originalskalaene. Selvledelse, f.eks., ble målt ved hjelp av fem spørsmål som dekker to av tre kategorier av selvledelsesstrategier: de atferdsbaserte strategiene og de naturlige belønningsstrategiene. Tankeselvledelse ble dermed ikke undersøkt. Ergo kan ikke studien si noe om organisasjonsfaktorenes evne til å predikere tankeselvledelse. Dette bør inkluderes i videre studier. En svakhet er at denne skalaen ikke er uttestet tidligere. Fullstendige skalaer ble ikke benyttet i studien da spørreskjemaet ville blitt for omfattende og forårsaket større frafall. Til tross for få testledd har de fleste skalaene god reliabilitet målt ved Cronbachs alpha. Det var skalaene som målte individfaktorene, og især optimisme, som hadde lavest reliabilitet. Disse funnene bør dermed tolkes med varsomhet. Nunnally (1978) hevder at alphaverdier på nivå med de i denne studien er akseptable ved forskningsformål, men når avgjørelser skal tas på bakgrunn av funn bør verdien være over .9.

Selv om de fleste av skårene i studien var tilnærmet normalfordelte viste noen en svak tendens til negativ skjevhet. Skog (1998) hevder at dette ikke er av stor betydning om restleddvariasjonene er normalfordelte, noe som er tilfelle i dette studiet.

Konklusjoner om kausalitet krever longitudinelle design og kunnskap om mekanismer. Men selv om designet kan bidra til at en kan slutte noe om sammenhenger og tidsrekkefølger kan man ikke utelukke at det er bakenforliggende tredjevariabler som forårsaker spuriøse sammenhenger (Bachman & Schutt, 2007). Tidlig utviklede personlighetstrekk og individfaktorer eller tidligere faktorer eller kontekster i organisasjonene kan være mulige faktorer som kan ha forårsaket sammenhengene i studien. Vi kan derfor ikke slutte at faktorene er kausale forløpere til selvledelse. Kun kausale eksperimentelle design kan si noe om faktorenes

kausale virkning på selvledelse. Et slikt design vil også muliggjøre en undersøkelse av selvledelses grad av stabilitet og om ansatte ved øvelse kan bli dyktigere selvledere. Videre studier av mekanismene som medierer faktorenes effekt på selvledelse vil også bidra til spesifisering av de mulige kausale sammenhengene mellom prediktorene og selvledelse.

Selv om disse metodiske begrensningene vil påvirke slutningene som kan foretas, har dette studiet også klare metodiske og designmessige styrker som bidrar positivt til slutninger om dataenes holdbarhet, relevans og generaliserbarhet.

Dette studiet vektla fire faktorer ved utformingen av studiets metodiske aspekter. For det første hadde studiet et prospektivt design med et langt tidsperspektiv (2 år) for å undersøke i hvilken grad ulike organisasjonsfaktorer predikerer selvledelse over tid på et felt der tverrsnittstudier er normen. Designets styrke er at det, ved å undersøke tidsrekkefølger, tillater slutninger om retningen av effektene. En annen klar styrke er at studien analyserte tverrsnittdata fra *to* datasett i tillegg til de *tre* prospektive analysene.

En annen klar styrke er at studien undersøkte et stort utvalg respondenter fra mange svært ulike virksomheter i Norge for å bidra til å øke funnernes ytre validitet. Virksomhetene var av svært ulik størrelse, funksjoner og kompetanseområder. Studien bestrebet seg også på en helhetlig tilnærming og undersøkte et bredt utvalg ledelses-, arbeidsmiljø- og –innholds-faktorer som mulige prediktorer. Mange uavhengige og mulige ”konfunderende” (confounding) variabler ble altså inkludert, noe som styrker funnene. Studier bør imidlertid foreta videre systematisk utforsking av mulige prediktorer av selvledelse. Studien inkluderte også individfaktorer for å undersøke effekten av mulige person-miljø interaksjoner på selvledelse.

I tillegg er QPS<sub>Nordic</sub>, som studien bygger på, et grundig gjennomarbeidet og godt validert verktøy (Dallner et al., 2000). Dette forenkler replisering av studiet. Multiippel regresjonsanalyse ble benyttet som analyseverktøy da forutsetningene for OLS-regresjonsanalyser var oppfylte og da det er en anerkjent metode for utforsking av relasjoner mellom variabler.

Studien har bidratt til å sette søkelyset på et nytt, uutforsket felt. Den har bidratt til større teoretiske forståelse av hvilke organisasjonsfaktorer som kan predikere selvledelse og av rollen bemyndigende faktorer spiller i å fasilitere selvledelse hos ansatte. Den støtter tidligere teorier og funn som antyder at organisasjonsfaktorer er viktigere prediktorer enn individfaktorer (Kanter, 1993; Koberg et al., 1999) og den har belyst debatten om selvledelsesbegrepets unikhhet. Selvledelse synes som et unikt begrep og dermed et mulig fremtidig fruktbart forskningsfelt. Funnene i denne studien kan forhåpentligvis stimulere til videre

teoriutvikling og empirisk forskning på et felt som kan ha stor betydning for organisasjoners utvikling og ansattes trivsel og fungering på arbeidsplassen.

Om studiens funn støttes i videre studier kan de også få praktiske implikasjoner for organisasjoner som ønsker å fasilitere selvledelse hos ansatte. Funnene antyder at det er viktig å vektlegge både organisasjons- og individfaktorer ved innføring av tiltak og at især bemyndigende organisasjonsfaktorer er svært sentrale. Dette kan bl.a. ha implikasjoner for seleksjon av ledere til enheter hvor selvledelse vektlegges. Funnene kan komplementere de individfokuserte utviklingsprogrammene for selvledelse som allerede fins og viser viktigheten av å tenke helhetlig og over ulike plan om slike tiltak skal lykkes. Det er vanskelig å endre individers personlighet, men funnene kan ha implikasjoner for seleksjons- og rekrutteringsprosesser til virksomheter, enheter, team og oppgaver. Det er likevel viktig å påpeke at studien har metodiske begrensninger og må repliseres før det kan trekkes konklusjoner. Fremtidig forskning bør også undersøke flere mulige prediktorer og om resultatene funnet her kan generaliseres over land og kulturer. Fremtidig forskning er nødvendig for å få et klarere, mer helhetlig bilde av selvledelsesbegrepet og dets prediktorer.

## 5. Konklusjon

Denne undersøkelsen fant at organisasjonsfaktorene opplevd kontroll over avgjørelser, opplevd bemyndigende ledelse, opplevd sosial støtte fra kolleger og opplevd rolleklarhet og individfaktorene indre motivasjon og optimisme bidrar til å predikere ansattes grad av selvledelse over tid. Funnene indikerer at både organisasjonsfaktorer og individfaktorer predikerer selvledelse, men at organisasjonsfaktorene er bedre prediktorer. Opplevd kontroll over avgjørelser, bemyndigende ledelse og indre motivasjon ser ut til å bety mest for ansattes utøvelse av selvledelse. Det synes dermed som om ledere bør strebe etter å bli oppfattet som bemyndigende og bidra til at deres ansatte opplever rolleklarhet og kontroll over avgjørelser for at de ansatte skal utøve selvledelse i større grad. Funnene har implikasjoner for videre teoriutvikling, empirisk forskning og utvikling av tiltak i organisasjoner. Dette er en av de første store prospektive studiene på feltet som systematisk undersøker prediktorer av selvledelse. Selv om studien har metodiske begrensninger og det er behov for videre forskning på dette nye feltet, antyder de konsistente funnene at organisasjonsfaktorer som bidrar til å bemyndige ansatte er viktige for ansattes utøvelse av selvledelse.

## Referanser

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). Multiple regression: testing and interpreting interactions. Newbury Park: Sage.
- Andrews, G. (1994). Mistrust, the hidden obstacle to empowerment. *HR Magazine*, 9, 66-70.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11, 233-254.
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28, 1-7.
- Asforth, B. E. (1990). The organizationally induced helplessness syndrome: a preliminary model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 7, 30-36.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organizational Development Journal*, 29, 110-126.
- Bachman, R. & Schutt, R. K. (2007). *The practice of research in criminology and criminal justice*. California: Sage Publications.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Bandura, A. & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Blanchard, K. (1995). Points of power can help self-leadership. *Manage*, 46, 12.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318.
- Boss, A. D. & Sims, H. P. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 135-150.

- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 3<sup>rd</sup>. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bray, S. R. & Brawley, L. R. (2002). Role efficacy, role clarity and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33, 233-253.
- Brownlow, S. & Reaseinger, R. D. (2000). Putting off until tomorrow what is better done today: academic procrastination as a function of motivation toward college work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 15-34.
- Carter, S. & Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Chapman, J. (1993). Collegial support linked to reduction of job stress. *Nursing Management*, 24, 52-54.
- Cohen, S. G., Chang, L. & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Corsun, D. L. & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52, 205-224.
- Curry, S., Wagner, E. H. & Grothaus, L. C. (1990). Intrinsic and extrinsic motivation for smoking cessation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 58, 310-316.
- Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindstrøm, K. et al. (2000). *Validation of the genereal nordic questionnaire (QPS<sub>Nordic</sub>) for psychological and social factors at work*. København: Nordic Council of Ministers.

- Dallner, M. & Knardahl, S. (1997). *Review of psychological and social factors at work and suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPS<sub>Nordic</sub>)*. København: Nordic Council of Ministers.
- Deci, E. L. (1975). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 130-145.
- Deci, E. L. & Ryan, E. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2008). Does organizational level influence self-leadership in the defense acquisition workforce? *Defense Acquisition Review Journal*, 7, 94-113.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: a process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 105-120.
- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: does common methods variance really bias results? *Organizational research methods*, 4, 374-406.
- Driskell, J. E., Copper, C. & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, 79, 481-492.
- Ellis, A. (1977). Rational-emotive therapy: research data that supports the clinical and personality hypothesis of RET and other modes of cognitive-behavior therapy. *The Counseling Psychologist*, 7, 2-42.
- Elloy, D. F. (2008). The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment. *Management Research News*, 31, 801-810.
- Emmerik, I. J. H., Euwema, M. C. & Bakker, A. B. (2007). Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group and Organization Management*, 32, 152-175.
- Eys, M. A. & Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32, 356-373.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.

- Foster-Fishman, P. G. & Keys, C. B. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: an organizational culture analysis. *American Journal of Community Psychology*, 25, 345-369.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361-372.
- Frayne, C. A. & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387-392.
- Gamberale, F. (1997). *Review of psychological and social factors at work and suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPS<sub>Nordic</sub>)*. København: Nordic Council of Ministers.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W. & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: three alternative models. *The Academy of Management Journal*, 26, 321-331.
- Garger, J. & Jacques, P. H. (2007). Self leadership and academic performance. *The Free Library - Academic Exchange Quarterly*. Hentet 23. Juli 2009, fra [http://www.thefreelibrary.com/Self leadership and academic performance.-a0172686692](http://www.thefreelibrary.com/Self+leadership+and+academic+performance.-a0172686692)
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Godwin, J. L., Neck, C. P. & Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: a cognitive perspective. *Journal of Management Development*, 18, 153-170.
- Goel, S., Manz, C. C., Neck, C. P. & Neck, H. M. (1995). Beyond traditional leadership: leading others to lead themselves. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2, 81-92.
- Guo, C., Ruane, S. G., Galli-Debicella, A., Nguyen, P. A. & Manz, C. C. (2008). Dynamic leadership: toolbox for the values-based entrepreneur. *The Journal of Values Based Leadership*, 1, 26-40.
- Guzzo, R. A. (1998). Leadership, self-management and levels of analysis. I F. Dansereau & F. J. Yammarino (Red.), *Leadership: the multiple-level approaches, classical and new wave* (s. 213-219). Stanford: JAI Press.



- Handelhøyskolen BI (s.a.). *Coaching, selvledelse og emosjonell intelligens*. Hentet 30. Juli, 2009 fra Handelhøyskolen BI: [http://www.bi.no/Content/Course\\_54207.aspx](http://www.bi.no/Content/Course_54207.aspx).
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2004). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147-170.
- Hilton, R. W. (1980). Integrating normative and descriptive theories of information processing. *Journal of Accounting Research*, 18, 477-505.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 12, 22-42.
- Honold, J. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5, 202-212.
- Hosie, P. J., Sevastos, P. P. & Cooper, C. L. (2006). *Happy-performing managers – the impact of affective well-being and intrinsic job satisfaction in the workplace*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: a comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 427-441.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Management Psychology*, 17, 672-691.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003a). Self-leadership and superleadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams. I C. L. Pearce & J. A. Conger (Red.), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (s. 123-140). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003b). We think we can, we think we can, we think we can: the impact of thinking patterns and self-efficacy on work team sustainability. *Team Performance Management*, 9, 31-41.
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 65-83.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading: Addison Wesley.
- Johnson, R. D. & Thurston, E. K. (1997). Achieving empowerment using the empowerment strategy grid. *Leadership and Organization Development Journal*, 18, 64-73.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kendall, G., Hrycaiko, D. W., Martin, G. L. & Kendall, T. (1990). The effects of imagery rehearsal, relaxation and self-talk package on basketball game performance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 157-166.
- Kerr, S. (2005). Substitutes for leadership. I J. B. Miner (Red.), *Organizational behavior 1: essential theories of motivation and leadership* (s. 300-318). New York: M. E. Sharpe.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2003). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, 24, 71-91.
- Konradt, U., Andresen, P. & Ellwart, T. (2008). Self-leadership in organizational teams: a multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ukjent utgave, 1-25. Hentet 9 mai, 2009 fra InformaWorld: <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a791062291~db=all~jumptype=rss>
- Krause, N. (1987). Understanding the stress process: linking social support with locus of control beliefs. *Journal of Gerontology*, 49, 589-593.

- Kriegesmann, B., Kley, T. & Schwering, M. G. (2005). Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential. *Journal of Business Strategy*, 26, 57-66.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *The Journal of Nursing Administration*, 31, 260-272.
- Laschinger, H. K. S. & Havens, D. S. (1997). The effect of workplace empowerment on staff nurses' occupational mental health and work effectiveness. *The Journal of Nursing Administration*, 27, 42-50.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L. & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, 29, 28-39.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, V. & Henderson, M. C. (1996). Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators. *Journal of Nursing Administration*, 26, 21-28.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-695.
- Levesque, C., Zuehlke, A. N., Stanek, L. R. & Ryan, R. M. (2004). Autonomy and competence in German and American university students: a comparative study based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, 96, 68-84.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.
- Lämsäslämi, H. & Kivimäki, M. (1999). Factors associated with innovative climate: what is the role of stress? *Stress medicine*, 15, 203-213.

- Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: strategies for personal effectiveness in your life and work*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C. (1992). Self-leadership... the heart of empowerment. *Journal of Quality and Participation*, 15, 80-89.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *The Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-359.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1998a). Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective. I F. Dansereau & F. J. Yammarino (Red.), *Leadership: the multiple-level approaches, classical and new wave* (s. 193-210). Stanford: JAI Press.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1998b). Scorecard on self-leadership and self-management: the scientific story must not rest. I F. Dansereau & F. J. Yammarino (Red.), *Leadership: the multiple-level approaches, classical and new wave* (s. 229-241). Stanford: JAI Press.
- Martens, R. L., Gulikers, J. & Bastiaens, T. (2004). The impact of intrinsic motivation on e-learning in authentic computer task. *Journal of Computer Assisted Learning*, 20, 368-376.
- McGrath, R. (1994). Organizationally induced helplessness: the antithesis of empowerment. *Emerald Management Review*, 27, 89-92.
- Mills, P. K. (1983). Self-management: its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review*, 8, 445-453.
- Moodley, S. R. (2004). *Relationships between biodata, psychological empowerment, work stress and burnout in black management affirmees: an empirical study of south african business*

*organizations*. Upublisert doktorgradsavhandling. University of KwaZulu-Natal, Durban, South Africa.

Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000: ten new directions for the 1990's*. New York: William Morrow and Company.

Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: a self-regulatory approach towards overcoming resistance to change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4, 202-216.

Neck, C. P. (1998). The rest of the self-leadership story. I F. Dansereau & F. J. Yammarino (Red.), *Leadership: the multiple-level approaches, classical and new wave* (s. 221-228). Stanford: JAI Press.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership – finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 9-16.

Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C. & Godwin, J. (1999). “I think I can, I think I can” A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 477-501.

Neck, C. P., Smith, W. J. & Godwin, J. L. (1997). Thought self-leadership: a self-regulatory approach to diversity management. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 190-203.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Oakland, J. S. (2003). *Total quality management: text with cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J. S. & Tanner S. J. (2006). Quality management in the 21<sup>st</sup> century – implementing successful change. *International Journal of Productivity & Quality Management*, 1, 69-87.
- Ongori, H. (2009). Managing behind the scenes: a view point on employee empowerment. *African Journal of Business Management*, 3, 9-15.
- Parker, L. E. & Price, R. H. (1994). Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human Relations*, 47, 911-928.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: the importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 172-197.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et al. (2003). Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273-307.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Pintrich, P. R. & DeGroot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33-40.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B., Ahearne, M. & Bommer, W. H. (1995). Searching for a needle in a haystack: trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of management*, 21, 422-470.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.

- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23, 19-32.
- Rich, R. C., Edelstein, M., Hallman, W. K. & Wandersman, A. H. (1995). Citizen participation and empowerment: the case of local environmental hazards. *American Journal of Community Psychology*, 23, 657-676.
- Roberts, H. E. & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12, 257-267.
- Rogerson, L. J. & Hrycaiko, D. W. (2002). Enhancing competitive performance of ice hockey goaltenders using centering and self-talk. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 14-26.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K. & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257-1264.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sims, H. P. & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of self-leadership*. New York: John Wiley & Sons.

- Skagen, A. S. (2006). *Ledelsesideologi i en moderne kunnskapsorganisasjon – en kvalitativ studie av normative ledelsesformer*. Hovedoppgave, Universitetet I Oslo, Oslo.
- Skog, O. (1998). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt og International Research Institute of Stavanger (2006). *Spørreskjema – den nye arbeidsplassen: arbeid, helse og deltagelse I det nye arbeidslivet*. Stavanger/Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt og International Research Institute of Stavanger.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tata, J. & Prasad, S. (2004). Team self management, organizational structure and judgements of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16, 248-265.
- Terjesen, S. & Frey, R. V. (2008). Attracting and retaining Generation Y knowledge worker talent. I V. Vaiman & C. M. Vance (Red.), *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage* (s. 66-89). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Vaaler, R. S. & Duesund, L. N. (2008). *Ledelsesfaktorer som påvirker ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å forlate arbeidsplassen*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Van Emmerik, I. J. H. (2002). Gender differences in the effects of coping assistance on the reduction of burnout. *Work and Stress*, 16, 251-263.
- VanSandt, C. V. & Neck, C. P. (2003). Bridging ethics and self-leadership: overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards. *Journal of Business Ethics*, 43, 363-387.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yun, S., Cox, J. & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 374-388.
- Wagner, C. K. (1995). Would you want Machiavelli as your CEO? The implications of autocratic versus empowering leadership styles to innovation. *Creativity and Innovation Management*, 4, 120-127.
- Wanlin, C. M., Hrycaiko, D. W., Martin, G. L. & Mahon, M. (1997). The effects of a goal-setting package on the performance of speed skaters. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 212-228.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organizations and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16, 58-68.
- Wethington, E. & Kessler, R. C. (1986). Perceived support, received support and adjustment to stressful events. *Journal of Health and Social Behavior*, 27, 78-89.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7, 139-155.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-600.

## Vedlegg

**Tabell 7a. Tverrsnittdesign: Organisasjonsfaktorer og selvledelse på tidspunkt 1 som uavhengige og avhengig variabler, med ustandardiserte og standardiserte skårer (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1266)**

Variabler	B	SE B	$\beta$
<b>Blokk 1</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.082	.044	.053
Alder	.003	.002	.043
Utdanning i år	.118	.026	.128**
$R^2$			.018**
Justert $R^2$			.015
<b>Blokk 2</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.106	.043	.068*
Alder	.001	.002	.018
Utdanning i år	.064	.025	.069*
Bemyndigende ledelse	.130	.027	.186**
Støtte fra nærmeste leder	-.033	.032	-.043
Innovativt klima	.049	.033	.050
Støtte fra kolleger	-.010	.029	-.010
Rolleklarhet	.096	.031	.090**
Kontroll over avgjørelser	.229	.028	.236**
$R^2$			.150**
Justert $R^2$			.144
$\Delta R^2$			.133**
<b>Blokk 3</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.088	.040	.057*
Alder	.001	.002	.007
Utdanning i år	.017	.024	.019
Bemyndigende ledelse	.106	.025	.151**
Støtte fra nærmeste leder	-.021	.030	-.027
Innovativt klima	-.003	.031	-.003
Støtte fra kolleger	-.046	.028	-.050
Rolleklarhet	.096	.029	.090**
Kontroll over avgjørelser	.194	.026	.200**

Variabler	B	SE B	B
Indre motivasjon	.362	.032	.292**
Optimisme	.166	.030	.140**
$R^2$			.255**
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.249
$\Delta R^2$			.105**
<b>Blokk 4</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.089	.040	.057*
Alder	.000	.002	.004
Utdanning i år	.013	.024	.014
Bemyndigende ledelse	.109	.026	.156**
Støtte fra nærmeste leder	-.023	.030	-.030
Innovativt klima	-.004	.032	-.005
Støtte fra kolleger	-.042	.028	-.046
Rolleklarhet	.092	.030	.086**
Kontroll over avgjørelser	.195	.027	.201**
Indre motivasjon	.357	.033	.288**
Optimisme	.178	.033	.151**
Bemyndigende ledelse x indre motivasjon	-.008	.043	-.006
Støtte fra nærmeste leder x indre motivasjon	-.003	.052	-.002
Innovativt klima x indre motivasjon	.020	.052	.013
Støtte fra kolleger x indre motivasjon	-.016	.046	-.010
Rolleklarhet x indre motivasjon	.009	.049	.005
Kontroll over avgjørelser x indre motivasjon	.018	.045	.010
Bemyndigende ledelse x optimisme	-.064	.042	-.057
Støtte fra nærmeste leder x optimisme	.063	.052	.050
Innovativt klima x optimisme	-.024	.051	-.015
Støtte fra kolleger x optimisme	.067	.049	.044
Rolleklarhet x optimisme	-.105	.048	-.063*
Kontroll over avgjørelser x optimisme	.001	.041	.001
$R^2$			.262
<i>Justert <math>R^2</math></i>			.248
$\Delta R^2$			.006

Merknad: \*p&lt; .05 \*\*p&lt; .01

**Tabell 7b. Tverrsnittdesign: Organisasjonsfaktorer og selvledelse på tidspunkt 2 som uavhengige og avhengig variabler, med ustandardiserte og standardiserte skårer (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1437)**

Variabler	B	SE B	$\beta$
<b>Blokk 1</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.060	.041	.039
Alder	.005	.002	.058*
Utdanning i år	.164	.026	.169**
$R^2$			.029**
Justert $R^2$			.027
<b>Blokk 2</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.086	.040	.056*
Alder	.003	.002	.034
Utdanning i år	.087	.024	.090**
Bemyndigende ledelse	.211	.026	.287**
Støtte fra nærmeste leder	-.110	.032	-.136**
Innovativt klima	.048	.032	.048
Støtte fra kolleger	.000	.030	.000
Rolleklarhet	.066	.029	.061*
Kontroll over avgjørelser	.240	.027	.240**
$R^2$			.187**
Justert $R^2$			.182
$\Delta R^2$			.158**
<b>Blokk 3</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.044	.036	.028
Alder	.000	.002	.006
Utdanning i år	.030	.022	.031
Bemyndigende ledelse	.172	.024	.234**
Støtte fra nærmeste leder	-.086	.029	-.107**
Innovativt klima	.002	.029	.002
Støtte fra kolleger	-.030	.027	-.031
Rolleklarhet	.043	.027	.039
Kontroll over avgjørelser	.192	.025	.192**
Indre motivasjon	.419	.028	.338**
Optimisme	.199	.027	.168**
$R^2$			.330**
Justert $R^2$			.325
$\Delta R^2$			.143**

Merknad: \*p< .05    \*\*p< .01

**Tabell 8. Prospektivt design: selvledelse på tidspunkt 2 som avhengig variabel, med ustandardiserte og standardiserte skårer (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1266)**

Variabler	B	SE B	$\beta$
<b>Blokk 1</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.098	.046	.061*
Alder	.001	.002	.018
Utdanning i år	.121	.027	.127**
$R^2$			.017**
Justert $R^2$			.015
<b>Blokk 2</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.141	.045	.087**
Alder	.000	.002	-.011
Utdanning i år	.071	.027	.074**
Bemyndigende ledelse	.094	.029	.130**
Støtte fra nærmeste leder	.015	.034	.019
Innovativt klima	.048	.035	.047
Støtte fra kolleger	-.084	.031	-.088**
Rolleklarhet	.063	.033	.057
Kontroll over avgjørelser	.217	.030	.216**
$R^2$			.112**
Justert $R^2$			.105
$\Delta R^2$			.094**
<b>Blokk 3</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.124	.044	.077**
Alder	-.002	.002	-.024
Utdanning i år	.032	.026	.034
Bemyndigende ledelse	.073	.027	.101**
Støtte fra nærmeste leder	.024	.033	.030
Innovativt klima	.005	.034	.004
Støtte fra kolleger	-.119	.030	-.124**
Rolleklarhet	.064	.031	.058*
Kontroll over avgjørelser	.183	.029	.182**
Indre motivasjon	.271	.034	.211**
Optimisme	.199	.033	.162**
$R^2$			.184**
Justert $R^2$			.177

Variabler	B	SE B	B
$\Delta R^2$			.072**
<b>Blokk 4</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.128	.044	.079**
Alder	-.002	.002	-.022
Utdanning i år	.031	.026	.032
Bemyndigende ledelse	.070	.028	.097*
Støtte fra nærmeste leder	.023	.033	.029
Innovativt klima	-.002	.035	-.001
Støtte fra kolleger	-.119	.030	-.124**
Rolleklarhet	.054	.032	.049
Kontroll over avgjørelser	.182	.029	.180**
Indre motivasjon	.282	.036	.219**
Optimisme	.203	.036	.166**
Bemyndigende ledelse x indre motivasjon	.037	.046	.030
Støtte fra nærmeste leder x indre motivasjon	-.014	.057	-.010
Innovativt klima x indre motivasjon	.035	.057	.022
Støtte fra kolleger x indre motivasjon	.033	.050	.020
Rolleklarhet x indre motivasjon	.031	.053	.017
Kontroll over avgjørelser x indre motivasjon	.001	.049	.001
Bemyndigende ledelse x optimisme	.026	.045	.023
Støtte fra nærmeste leder x optimisme	-.011	.057	-.009
Innovativt klima x optimisme	-.044	.056	-.027
Støtte fra kolleger x optimisme	-.004	.053	-.003
Rolleklarhet x optimisme	-.059	.052	-.034
Kontroll over avgjørelser x optimisme	.003	.045	.002
$R^2$			.189
Justert $R^2$			.174
$\Delta R^2$			.005

Merknad: \*p&lt; .05 \*\*p&lt; .01

**Tabell 9. Prospektivt design: selvledelse på tidspunkt 2 som avhengig variabel, kontrollert for selvledelse på tidspunkt 1 med ustandardiserte og standardiserte skårer (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1266)**

Variabler	B	SE B	B
<b>Blokk 1</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.098	.046	.061*
Alder	.001	.002	.018
Utdanning i år	.121	.027	.127**
$R^2$			.017**
Justert $R^2$			.015
<b>Blokk 2</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.083	.039	.052*
Alder	-.002	.002	-.021
Utdanning i år	.036	.023	.038
Selvledelse tidspunkt 1	.546	.026	.527**
Bemyndigende ledelse	.023	.025	.032
Støtte fra nærmeste leder	.033	.029	.041
Innovativt klima	.022	.030	.021
Støtte fra kolleger	-.079	.027	-.082**
Rolleklarhet	.010	.028	.009
Kontroll over avgjørelser	.092	.026	.092**
$R^2$			.348**
Justert $R^2$			.343
$\Delta R^2$			.330**
<b>Blokk 3</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.080	.039	.050*
Alder	-.002	.002	-.027
Utdanning i år	.024	.023	.025
Selvledelse tidspunkt 1	.504	.027	.487**
Bemyndigende ledelse	.019	.025	.027
Støtte fra nærmeste leder	.034	.029	.043
Innovativt klima	.006	.030	.006
Støtte fra kolleger	-.096	.027	-.100**
Rolleklarhet	.015	.028	.014
Kontroll over avgjørelser	.085	.026	.085**
Indre motivasjon	.089	.032	.069**
Optimisme	.115	.030	.094**



Variabler	B	SE B	B
$R^2$			.360**
Justert $R^2$			.354
$\Delta R^2$			.012**
<b>Blokk 4</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.083	.039	.051*
Alder	-.002	.002	-.024
Utdanning i år	.024	.023	.025
Selvledelse tidspunkt 1	.507	.027	.489
Bemyndigende ledelse	.015	.025	.020
Støtte fra nærmeste leder	.035	.029	.044
Innovativt klima	.001	.031	.001
Støtte fra kolleger	-.098	.027	-.102*
Rolleklarhet	.008	.029	.007
Kontroll over avgjørelser	.083	.026	.082**
Indre motivasjon	.101	.034	.079**
Optimisme	.113	.032	.092**
Bemyndigende ledelse x indre motivasjon	.040	.041	.033
Støtte fra nærmeste leder x indre motivasjon	-.012	.050	-.009
Innovativt klima x indre motivasjon	.025	.050	.015
Støtte fra kolleger x indre motivasjon	.041	.044	.026
Rolleklarhet x indre motivasjon	.026	.047	.015
Kontroll over avgjørelser x indre motivasjon	-.008	.044	.015
Bemyndigende ledelse x optimisme	.058	.040	.051
Støtte fra nærmeste leder x optimisme	-.043	.050	-.033
Innovativt klima x optimisme	-.032	.049	-.020
Støtte fra kolleger x optimisme	-.038	.047	-.024
Rolleklarhet x optimisme	-.006	.046	-.004
Kontroll over avgjørelser x optimisme	.003	.040	.002
$R^2$			.365
Justert $R^2$			.353
$\Delta R^2$			.005

Merknad: \*p< .05    \*\*p< .01

**Tabell 10. Prospektivt design: differanseskårene på selvledelse og organisasjonsfaktorene som avhengig og uavhengige variabler med ustandardiserte og standardiserte skårer (hierarkisk regresjonsanalyse, N=1133)**

Variabel	B	SE B	$\beta$
<b>Blokk 1</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.014	.044	.009
Alder	.000	.002	-.011
Utdanning i år	-.007	.026	-.008
$R^2$			.000
Justert $R^2$			-.002
<b>Blokk 2</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.012	.043	.008
Alder	.000	.002	-.006
Utdanning i år	-.006	.026	-.007
Bemyndigende ledelse	.101	.026	.144**
Støtte fra nærmeste leder	-.038	.029	-.052
Innovativt klima	.008	.032	.008
Støtte fra kolleger	.053	.029	.058
Rolleklarhet	.047	.032	.044
Kontroll over avgjørelser	.164	.032	.157**
$R^2$			.059**
Justert $R^2$			.052
$\Delta R^2$			.059**
<b>Blokk 3</b>			
Kjønn (1= mann, 2 = kvinne)	.007	.042	.005
Alder	.000	.002	-.012
Utdanning i år	-.006	.025	-.007
Bemyndigende ledelse	.101	.026	.144**
Støtte fra nærmeste leder	-.034	.029	-.046
Innovativt klima	.000	.032	.000
Støtte fra kolleger	.046	.029	.051
Rolleklarhet	.044	.032	.042
Kontroll over avgjørelser	.155	.031	.148**
Indre motivasjon	.187	.037	.145**
Optimisme	.058	.033	.051
$R^2$			.083**
Justert $R^2$			.074
$\Delta R^2$			.024**

Merknad: \*p< .05    \*\*p< .01